



BACHELORARBEIT

Herr
Sebastian Zetsche

**Abwanderungsanalyse und
Revitalisierung
von Kundenbindungen in
SaaS Unternehmen**

2014

BACHELORARBEIT

Abwanderungsanalyse und Revitalisierung von Kundenbindungen in SaaS Unternehmen

Autor:
Herr Sebastian Zetsche

Studiengang:
**Business Management: Marketing, Marken-
und Medienmanagement**

Seminargruppe:
BM11wM1-B

Erstprüfer:
Professor Herbert E. Graus

Zweitprüfer:
Herr Philipp Mosberger (M.A.)

Einreichung:
Heidelberg, 23.06.2014

BACHELOR THESIS

Churn Management and revitalization of customer loyalty in SaaS companies.

author:

Mr. Sebastian Zetsche

course of studies:

Business Management: Marketing, Brand- and Mediamanagement

seminar group:

BM11wM1-B

first examiner:

Professor Herbert E. Graus

second examiner:

Mr. Philip Mosberger (M.A.)

submission:

Heidelberg, 23.06.2014

Bibliografische Angaben

Zetsche, Sebastian:

Abwanderungsanalyse und Revitalisierung von Kundenbindungen in SaaS Unternehmen

Churn Management and revitalisation of customer loyalty in SaaS companies.

64 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	XII
Abbildungsverzeichnis	XIV
1. Einleitung	- 15 -
1.1 Die Methoden der Bachelorarbeit	- 16 -
1.1.1. Bedeutung von Beobachtungen	- 16 -
1.1.2. Experimente zur Tatsachengewinnung	- 17 -
1.1.3. Bachelorarbeit mit Datenerhebung	- 17 -
1.1.4. Theoretische Bachelorarbeit	- 17 -
1.2 Zielsetzung der Arbeit	- 18 -
1.3 Aufbau der Arbeit	- 18 -
2. SaaS Unternehmen	- 20 -
2.1 Problematik der SaaS Unternehmen	- 23 -
3. Churn Management	- 26 -
3.0.1 Churn Definition	- 27 -
3.0.2 Churn Hypothesen	- 27 -
3.0.3 Churn Prädiktoren	- 28 -
3.1 Die Churn Rate	- 29 -
3.1.1 Einfluss der Churn Raten Senkung	- 33 -
3.2 Der Churn Lebenszyklus	- 35 -
3.2.1. Die Latenzphase	- 35 -
3.2.2. Die Wahrnehmungsphase	- 36 -
3.2.3. Die Dialogphase	- 36 -
3.2.4. Die Entscheidungsphase	- 36 -
3.2.5. Die Umsetzungsphase	- 36 -
3.3 Die Abwanderungsanalyse	- 38 -
3.4 Abwanderungsgründe	- 39 -
3.5 Variety Seeking – Bedürfnis nach Abwechslung	- 44 -
4. Revitalisierung	- 47 -
4.1 Revitalisierungsansätze	- 47 -
4.1.1. Unternehmensbez. Abwanderungsgründe – Revitalisierung	- 48 -
4.1.2. Wettbewerbsbezogene Abwanderungsgründe – Revitalisierung	- 50 -
4.1.3. Variety Seeking als Abwanderungsgrund – Revitalisierung	- 51 -
4.2. Revitalisierungsansatz	- 51 -

4.3. Die Revitalisierungsquote	- 52 -
5. Fragebogen.....	- 54 -
5.1 Arten der Fragen	- 55 -
5.2 Formulierungen der Fragen.....	- 58 -
5.2.1 Anforderungen an die Fragen.....	- 58 -
5.3 Zugang zum Fragebogen	- 59 -
5.4 Surveymonkey	- 60 -
6.Fazit: Zukunftschancen für das Churn Management.....	- 63 -
Literaturverzeichnis	LXVI
Eigenständigkeitserklärung	LXXII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Steigerung der Softwareunternehmen 2008 – 2012 ⁷	- 23 -
Abbildung 2: Rückgewinnungserfolg ¹¹	- 29 -
Abbildung 3: Mobilfunkanschlüsse 1.Q 2008 - 1.Q 2014 in Deutschland ¹²	- 30 -
Abbildung 4: Monatliche CR T-Mobile 1.Q 2009 - 1.Q 2014 ¹³	- 31 -
Abbildung 5: Neukundengewinnung gegenüber Churn Management ¹⁶	- 33 -
Abbildung 6: Darstellung des Churn Lebenszyklus.....	- 35 -
Abbildung 7: Variety Seeking - Bedürfnis nach Abwechslung ¹⁸	- 37 -
Abbildung 8: Surveymonkey - Eigene Umfragen verwalten ³⁰	- 61 -
Abbildung 9: Suveymonkey – Collectors ³¹	- 61 -

1. Einleitung

Diese Thesis setzt sich mit dem Thema der Abwanderung auseinander, in der heutigen Wirtschaft ein dynamischer Wettbewerb herrscht und eine hohe Kundenfluktuation zum Standard gehört. Die deutschen Unternehmer, gerade im Bereich Software as a Service betreiben keinen oder sehr wenig Churn Management. Die Folge dieser Auslassung sind hohe Churn Raten, welche zu einem erheblichen wirtschaftlichen Schaden für das Unternehmen führen könnte. Durch die Churn Rate wird bestimmt, wieviel Kunden das Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum verlassen haben gegenüber dem Gesamtkundenstamm. Die Kundenabwanderung wird hierbei gemessen, dies dient dem Unternehmen als Kontrollwerkzeug um den Umsatz besser zu prognostizieren.

Gewöhnlich ist eine sehr hohe Churn Rate, gerade im Bereich der Mobilfunkdienstleistung, gang und gebe. Durch die aggressive und massive Neukundenakquisition, ist es diesen Unternehmen möglich, selbst mit hohen Churn Raten zu wachsen. Beispielsweise erzielte die Deutsche Telekom im Mobilfunkmarkt in Deutschland im 3. Quartal 2010 eine effektive Churn Rate von 3,4% im Monat [s. Abb. 4]. Das bedeutet, dass auf 100 Kunden der Deutschen Telekom AG, 3 Kunden das Unternehmen verlassen haben.

Aus Hochrechnungen in Bezug auf die geschätzte Kundenanzahl der Sparte Mobilfunk (2012: 36,57 Millionen), ergibt sich ein monatlicher Verlust von 1.243.380 Kunden. Natürlich schwankt diese Zahl abhängig von der Churn Rate und dem vorhandenen Kundenstamm. Allerdings wird hier deutlich, dass eine monatliche Churn Rate bei 3,4% bereits bei einem großen Konzern wie der Deutschen Telekom, die ebenfalls im Bereich Software-as-a-Service angesiedelt ist, einen erheblichen Umsatzverlust erzielen kann. Alle abgewanderten Kunden können nicht mehr in der Berechnung eingesetzt werden, da deren Deckungsbeiträge entfallen.

Vor mehr als 10 Jahren stellte der US- amerikanische Wirtschaftsautor und Wirtschaftsstrategie Frederick F. Reichheld fest, dass die Unternehmen in den USA binnen fünf Jahren im Durchschnitt die Hälfte Ihrer Kunden verlieren [vgl. Reichheld 1996, S.56]. Gerade in Branchen mit Laufzeitverträgen wie Lizenzen von Software Produkten oder Mobilfunktarifen, gibt es eine hohe Churn Rate und damit wuchs auch das Interesse über die Abwanderungsanalyse um ein Unternehmen kundenfreundlicher aufzustellen. So dass die Churn Rate optimal im Monat unter 1%, effektiv gesenkt werden kann¹.

Auch heute, wird viel zu selten ein Churn Management Prozess durchgeführt, wodurch es zu hohen Abwanderungszahlen kommt. Die meisten Software-as-a-Service Unternehmen in Deutschland und der Welt, akquirieren schneller Neukunden um den Verlust auszugleichen doch ein effizientes durchgeführtes Churn Management sowie die Neukundenakquisition würde das Wachstum eines Unternehmens mehr als verdoppeln. Zusätzlich kommt noch ein positives Unternehmensimage, da die Kunden sich betreut und umsorgt fühlen und somit ein gesundes Geschäftsverhältnis zwischen beiden Parteien entstehen kann.

Die Kernaussage dieser Thesis soll ein besseres Verständnis zum Thema „Churn Management“ schaffen, indem die „Abwanderungsanalyse und Revitalisierung von Kundenbindungen in Software-as-a-Service Unternehmen“ dargestellt und erklärt wird. Da das Thema der Thesis ein Bestandteil des Churn Managements ist, wird auch auf dieses im späteren Verlauf eingegangen.

1.1 Die Methoden der Bachelorarbeit

Zur Erstellung der Bachelorarbeit standen verschiedene Methoden zur Verfügung, die hier kurz aufgeführt werden:

1.1.1. Bedeutung von Beobachtungen

Beobachtungen liefern neue Erkenntnisse und Informationen über Situationen und Sachverhalte. Es sind Wahrnehmungen die mit dem bloßen Auge und den übrigen Sinnesorganen wahrgenommen werden können. So ist eine Beobachtung nicht nur auf die visuellen Organe beschränkt, sondern kann sich auch auf den Geschmacks-, Hör-, Geruchs-, oder Tastsinn beschränken.

Die beobachtende Situation wird von dem Beobachter interpretiert und unterliegt somit einer subjektiven Beeinflussung, welche stets unterschiedlich aufgefasst werden kann. So ist ein Sachverhalt, der von Beobachter A wahrgenommen wird, ein eventuell anderes, als das des Beobachters B. Auch kann das Wahrgenommene nur schwer als Quelle oder Beleg genutzt werden, da der Moment vergänglich ist und eine wissenschaftliche Aussage ohne Belege schwer durchzusetzen wäre.

Das Ergebnis von Beobachtungen sind also von der Erfahrung des Beobachters und dessen subjektive Interpretation, abhängig. Diese Methode wurde in geringem Maße mit in die Erstellung der Thesis einbezogen.

1.1.2. Experimente zur Tatsachengewinnung

Wissenschaftler, welche die Bedeutung von Beobachtungen durchaus nutzten um Erkenntnisse über gar weltbewegendes zu erhalten, wie die Erkenntnis der Gravitationskraft durch Galileo Galilei im 17. Jahrhundert der gleichmäßigen Beschleunigung der Körper. Jedoch war hier die reine Beobachtung von keinem großen Nutzen für die Wissenschaft, weswegen Experimente durchgeführt wurden um die zu untersuchende Situation unter perfekten Bedingungen nachgestellt wurde um die Ergebnisse zu reproduzieren und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Diese Methode wurde in geringem Maße mit in die Erstellung der Thesis einbezogen.

1.1.3. Bachelorarbeit mit Datenerhebung

Dieser Vorgang wurde in dieser Thesis bedingt durchgeführt, indem ein Fragebogen erstellt wurde, mit dessen Hilfe die Hintergründe zur Abwanderung von Kunden in Software-as-a-Service Unternehmen, herausgefunden werden sollte. Allerdings sprengt dies den Umfang der Bachelor Thesis, sodass die Auswertung aus der Thesis entnommen wurde. Diese Methode wurde in geringem Maße mit in die Erstellung der Thesis einbezogen.

1.1.4. Theoretische Bachelorarbeit

Eine theoretische Bachelorarbeit widmet sich einer übergeordneten Fragestellung, wie in dem Falle der Bachelorthesis die sich zum Ziel gesetzt hatte, die Churn Rate generell durch die Aufklärung und Aktivierung von Interesse gegenüber dem Thema der Abwanderungen in Unternehmen, zu senken.

Hierfür müssen auf verschiedene Hilfsmittel und Literaturrecherchen zurückgegriffen werden, um unter anderem zu bestimmen, welche Datenbanken durchsucht werden müssen oder welche Kriterien die verschiedenen Quellen haben müssen, damit diese zur wissenschaftlichen Belegung der Argumente des Verfassers dienen können.

In der vorliegenden Bachelor Thesis des Verfassers, wurde diese Methodik angewandt. Die Literaturrecherche wird mit der Einsicht in das Literaturverzeichnis und das Abbildungsverzeichnis, deutlich.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Thesis ist es aufzuzeigen, inwieweit ein effizientes Churn Management durch die Abwanderungsanalyse und Revitalisierung der Kundenbindungen zu den jeweiligen Unternehmen, einen wirtschaftlichen Unterschied machen kann. Auch die Herangehensweise und Durchführung wird von dem Verfasser behandelt, da er bereits in vielen SaaS Unternehmen tätig war und dort aus erster Hand erfahren hatte, dass viele deutsche Firmen in diesem Segment kein Churn Management aktiv durchführen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Bachelorthesis beginnt mit einem Einblick in die Unternehmenssparte der Software as a Service Unternehmen um das dynamischste und wettbewerbsträchtigste Konkurrenzumfeld aufzuzeigen, in dem ein effektives Churn Management den größten wirtschaftlichen Vorteil bringt.

Während sich Kapitel 2 mit dem Unternehmenssegment beschäftigt, geht es auch auf die Problematik der SaaS Unternehmen ein, die es im Laufe der Geschäftstätigkeit gegenüber treten muss um die Kundenbeziehungen zu halten.

Kapitel 3 wird sich mit dem Werkzeug zur Diagnose der Kundenabwanderung, dem Churn Management, beschäftigen und zeigt auf mit welchen Mitteln das Unternehmen die Erkenntnisse zur Verbesserung Ihrer Prozesse erlangen kann. Der erste Schritt ist eine Identifikation der Kunden um herauszufinden, welche der Kunden gehalten werden sollen und welche nicht. Anschließend wird eine Abwanderungsanalyse vorgestellt, mithilfe dessen die Abwanderungsgründe definiert werden die zu einem Eintritt des Kunden in den Churn Lebenszyklus führten.

Basierend auf den Erkenntnissen können Rückgewinnungsmaßnahmen erfolgen die sowohl im Bereich der Kundenrückgewinnung als auch der Kündigungsprävention eingesetzt werden sollten. Diese Ansätze dienen zur Stärkung oder Aufleben der gelösten bzw. geschwächten Kundenbindung und werden „Ansätze der Revitalisierung“ genannt.

In Kapitel 4 wird das Thema der Revitalisierung aufgeführt, definiert und die Ansätze dargestellt an dem praktischen Beispiel der Deutschen Telekom AG im Bereich Mobilfunk. Hier hat der Verfasser der Thesis einschlägige Berufserfahrung vorzuweisen, durch die er mit der Methodik der Beobachtung die Ansätze darstellen kann.

Doch um die Revitalisierungsmaßnahmen anhand der Abwanderungsanalyse aufzustellen, ist es wichtig die Abwanderungsgründe mithilfe des Kundenfeedbacks zu ermitteln. Eine Datenerhebung ist notwendig.

Da eine Datenerhebung in einem SaaS Unternehmen jedoch oftmals sehr teuer wird, befasst sich Kapitel 5 mit der Erstellung eines Fragebogens um einen Fragekatalog zu generieren. Dieser Fragenkatalog ist ein wichtiger Bestandteil der Abwanderungsanalyse.

Schlussendlich geht der Verfasser in Kapitel 6 auf die Zukunftsmöglichkeiten des Churn Managements ein, um die Effektivität eines gelungenen Churn Managements zu verdeutlichen. Dieses Kapitel dient auch der Zusammenfassung der vorangegangenen Thesis.

2. SaaS Unternehmen

Das Konzept Software as a Service (SaaS) ermöglicht Kunden per Cloud Computing auf Apps und Software von zu Hause aus zuzugreifen, ohne sich die jeweiligen Softwarelösungen im Fachhandel kaufen zu müssen. Die gängigen SaaS Produkte können in zwei Bereiche aufgeteilt werden:

Anwenderprodukte und Unternehmensapplikationen

SaaS Anwenderprodukte sind in den meisten Fällen gebührenfrei nutzbar und über einen Internetbrowser zugänglich, wie die Apps des Suchmaschinenriesen „Google“: Google Maps, Google Mail, Google Docs, etc.

SaaS Unternehmensapplikationen ermöglichen eine Effizienzsteigerung der Prozesse in einer Abteilung oder der gesamten Firma. Ein Beispiel hierfür ist „Salesforce“² mit dem ein Unternehmen seine Kunden segmentieren, verwalten und Daten für das interne Controlling bereitstellen kann.

Um die Herstellungskosten so gering wie möglich zu halten, sind die Produkte im Netzwerk den Kunden zur Verfügung gestellt, sodass keine Päckchen hergestellt und CDs/DVDs produziert werden müssen. Die Vertriebskosten sind durch den Direktvertrieb auf ein Minimum reduziert und ermöglichen so, beispielsweise mit Salesforce, dass wenige Mitarbeiter eines Software as a Service Unternehmens einen großen Kundenstamm betreuen können.

Die Software Nutzung wird oftmals mittels einer monatlichen Nutzungsgebühr zur Verfügung gestellt, welche deutlich günstiger ist als der Erwerb der eigentlichen Softwarelizenz.

Der Hauptvorteil bei SaaS Unternehmen ist die Flexibilität der Software, die dem Unternehmer erlaubt die Patches und Addons der Software direkt durch das Internet auf die Rechner der Kunden zu installieren, ohne dass der Kunde sich erneut eine Lizenz kaufen muss oder das Programm neu installiert. Dadurch wird eine gleichbleibende Qualität gewährleistet, da die Kunden stets die aktuellste Version auf Ihrem Computer nutzen können.

Ein weiteres Beispiel ist Microsoft Office 365, welches durch die Synergie mit den Microsoft Produkten wie Office, Excel, Outlook, etc. eine flüssige Zusammenarbeit der einzelnen Programme ermöglicht und somit dem Nutzer nicht nur eine hohe Flexibilität gibt, sondern auch eine Kostenersparnis da man diese Anwendung von jedem Computer der ein Browser installiert hat, erreichen kann³.

Durch die einfache Handhabung der Softwarelösungen von SaaS Unternehmen, können die Produkte ohne einen Experten auf den Computern der Unternehmen installiert werden. Durch diese verbesserte Benutzerfreundlichkeit ist zur Nutzung der Software kein Informatiker Voraussetzung. Diese Flexibilität kommt besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen gut an.

SaaS Anwendungen wie Mikogo⁴, erlauben es einem Unternehmen Web-Meetings und Webinare online abzuhalten, sodass Reisekosten wegfallen und die Zeitkosten auf ein Minimum reduziert werden konnten. Diese Software bezieht bei Updates und Patches, die neue Softwareversion vom Unternehmensserver und fragt den Kunden, ob dieser die neueste Version auf seinem Rechner installieren möchte. Mit wenigen Klicks, kann somit die neueste Version installiert und genutzt werden, ohne dass ein externer Techniker zu Rate gezogen werden muss. Durch die AES (Advanced Encryption Standard) Verschlüsselung wird bei SaaS Unternehmen eine hohe Aufmerksamkeit auf den Bereich Datensicherheit und Datengeheimnis gelegt.

SaaS Unternehmen erfreuen sich an einem jungen und aufgeschlossenen Markt, sodass im internationalen SaaS Markt 2010 7,5 Milliarden € (\$10 Milliarden) an Umsatz erwirtschaftet wurde während es innerhalb eines Jahres einen Wachstum von 20,7%⁵ verzeichnen konnte (2011: 9,1 Milliarden € / \$ 12,1 Milliarden)⁵. Die Vorhersagen für den internationalen SaaS Markt prognostizieren Umsätze von bis zu 30,3 Milliarden € / \$ 40 Milliarden im Jahre 2014. Wie hoch diese Zahlen sich entwickeln werden ist noch nicht gewiss, jedoch kann man ein deutliches Wachstum erkennen und der Markt im Bereich IT und Cloud Computing verzeichnet immer noch einen regen Wachstum.

Durch die hohe Flexibilität und Zuverlässigkeit, sowie die sehr niedrigen Herstellungskosten und kundenfreundlichen Nutzungskosten sind SaaS Lösungen zu einer attraktiven Option für Selbstständige, Unternehmen und Privatpersonen geworden.

Das Bestreben immer „up to date“ zu sein, da in dem dynamischen Wettbewerb und den kurzen Produktlebenszyklen der Software Branche eine veraltete Software schnell aus dem Markt verdrängt wird, punkten die SaaS Unternehmen durch die zur Verfügung gestellten Apps und Anwendungen in der Cloud des Unternehmens, welches über vorgegebene Schnittstellen den Kunden zur Verfügung gestellt wird.

Laut IDC⁶ (International Data Corporation) werden bis zu 24% aller auf Unternehmensseite gekauften Softwarelösungen (2014) an Webdienste angekoppelt sein, Tendenz steigend.

2.1 Problematik der SaaS Unternehmen

Doch bei all den vielen Vorteilen hat das Segment der SaaS Unternehmen einen massiven Nachteil. Durch die hohe Flexibilität und die geringen Initialkosten der Herstellung und der Unternehmensgründung, wird der Markt von SaaS Unternehmen regelrecht überschwemmt.

Eine statistische Untersuchung von „statista – Das Statistik Portal“, zeigt den kontinuierlichen Anstieg an Software Unternehmen in Deutschland, welcher seit 2009 nicht mehr abnimmt. Wobei der markanteste Teil der Unternehmen sich auf Software und IT Services spezialisiert hat und nur noch ein geringer, abnehmender Teil sich mit der Herstellung von Hardware beschäftigt.

Anzahl der Unternehmen in der IT-Branche in Deutschland von 2008 bis 2012

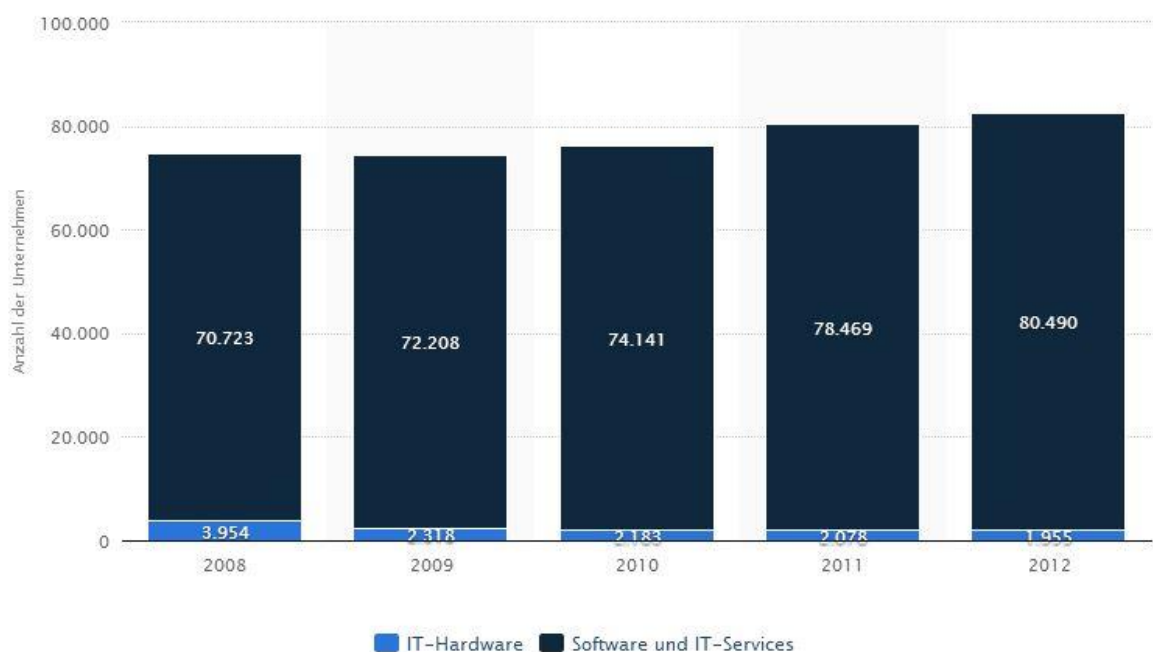


Abbildung 1: Steigerung der Softwareunternehmen 2008 – 2012⁷

Neben den vielen Wettbewerbern im IT Markt kommt noch die Vermietung der Lizenzen als Schwäche hinzu, da diese Leih-/Laufzeitverträge die Kunden nur einen bestimmten Zeitraum an das Unternehmen binden und es dem Nutzer sehr flexibel ermöglichen, das

Geschäftsverhältnis zu beenden und den Dienstleistungsanbieter zu wechseln. [vgl. Rauchut, S.273, Nr.3]

Durch den transparenten Wettbewerb, fällt es den Kunden leichter, sich über die verschiedenen Optionen und Möglichkeiten der Produkte zu informieren. Durch die verbesserte Wachsamkeit der Kunden, muss ein Unternehmen zur Verbesserung der Kundenloyalität auch externe Einflussfaktoren nutzen wie beispielsweise: Kundenbevorzugungen oder Servicebemühungen. Ein Unternehmen, das durch simple Produktangebote die Loyalität halten möchte, hat auf dem dynamischen Markt wenige Erfolgsaussichten.

Um die Gründe herauszufinden, weshalb die Kunden die Geschäftsbeziehungen zu dem aktiven SaaS Unternehmen abbrechen möchten und sich anderweitig orientieren werden, benötigen die Verantwortlichen im Management eine Methodik, die sich um die Rückgewinnung der Kunden kümmert – das Churn Management.

Durch die zunehmende Kundenfluktuation fallen hohe Kosten an, da die Akquirierung von Neukunden durch die Investition in Marketingbemühungen und Vergünstigungen sehr teuer sein kann, zumal bei der Abwanderung für einen gewissen Zeitraum auch der Deckungsbeitrag des gegangenen Kunden dem Unternehmen zur Berechnung der weiteren Maßnahmen und strategischen Marketingbemühungen, fehlt.

Des Weiteren müssen etwaige negative Effekte durch gezielte Informationsweitergabe beeinflusst oder eingedämmt werden um dem „Shitstorm“ entgegenzuwirken und zukünftigen Schaden zu vermeiden. Unzufriedene Kunden wirken sich auch negativ auf die zukünftige Kundenakquise aus, da die Welt stets ein offenes Ohr für Kritik hat und die sozialen Netzwerke eine Verbreitung des Unmuts noch unterstützen. So reißt ein unzufriedener Kunde wie früher nicht noch bis zu 10 potentielle Kunden vom Unternehmenspool heraus, sondern es kann in den dreistelligen Bereich sich erheben.⁸

Aus marktorientierter Sicht, gewinnen bei u.a. Software-as-a-Service Unternehmen die abwanderungsgefährdeten und abgewanderten Kunden einen immer höheren Stellenwert, da laut einer Studie eine bereits geringe Senkung der Kundenabwanderungsrate eine enorme Steigerung des Unternehmenserfolgs erwirtschaftet werden konnte. [vgl. Reichheld/Sasser 1990, S.110].

Bei vielen Software as a Service Unternehmen besteht eine so hohe Abwanderungsrate, dass sich der Kundenstamm binnen drei Jahren komplett neu aufstellen würde, sollte das Unternehmen kein Churn Management betreiben. Bislang wird das Churn Management nur von einem sehr geringen Teil der deutschen Unternehmen verwendet, da es sein Marketing und seine Bemühungen mehr auf die Akquisition der neuen Kunden ausgerichtet hat (siehe 3.1 Churn Rate).

Die Höhe der Kundenfluktuation muss mithilfe des Churn Managements herausgefunden werden. Die Churn Rate zu senken ist der Grund für die Abwanderungsanalyse dieser Thesis. Hierbei ist die Kernessenz und das Bestreben des Verfassers dieser Thesis, die Abwanderungsgründe zu erfahren und Revitalisierungsmaßnahme anzusetzen um die Kundenbindungen zu verstärken oder gegebenenfalls wieder herzustellen.

3. Churn Management

Der Begriff „Churn“ wird aus den englischen Wörtern „Change“ und „Turn“ zusammengesetzt und wird als Konfliktmanagementtool eingesetzt, um die Prozesse, Maßnahmen und Strategien zu optimieren, damit eine Abwanderung von Kunden in der Zukunft vermindert wird. Auch die Informationen aus welchen Gründen die Kunden die Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen beenden möchte, werden durch eine Abwanderungsanalyse als Bestandteil des Churn Managements aufgedeckt. Durch die Sortierung der Abwanderungsgründe kann ein Unternehmen die Kunden besser in bestimmte Segmente einordnen um diese anschließend gezielt und effizient anzusprechen.⁹

Churn deckt den Akt der Kündigung mit ab, greift jedoch bereits ab dem Moment, indem ein Kunde sein Engagement einstellt die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten oder sich vom Unternehmen abwendet. [vgl. Meyer, s.239]

Im Zuge des Churn Managements unterscheidet man unter zwei verschiedene Churn Definitionen:

Hartes Churn:

Stellt die explizite Abwanderung dar, indem der Kunde die Gesamtheit seiner Verträge im Unternehmen „A“ kündigt und bei Unternehmen „B“ neue Verträge abschließt. [vgl. Meyer, S.241]

Weiches Churn:

Stellt die implizite Kundenabwanderung dar, bei denen zwar die Geschäftsbeziehung formal noch aktiv ist, allerdings der Kunde bereits abgewandert ist. Dies ist durch das Kundenverhalten gut zu erkennen, wenn er beginnt seine Rufnummer (als Beispiel im Mobilfunkunternehmen), für eine Rufnummernmitnahme, freizuschalten. Das Bedürfnis des Kunden das Unternehmen zu wechseln wird hierbei deutlich. Ein weiteres Beispiel hierfür ist die Reduzierung der Kundenkontakte zwischen dem Unternehmen und dem Nutzer, da dieser sich bereits emotional mit einem Wechsel auseinandergesetzt hat. [vgl. Meyer, S.241]

Um zu entscheiden ob ein Kunde von dem Churn Prozess betroffen ist, wird eine Abwanderungsanalyse durchgeführt. Diese untersucht und interpretiert die Gründe der Abwanderung von Kunden die bereits eine Kündigung ausgesprochen oder das Unternehmen verlassen haben.

Die Erhebung der Daten kann durch die Sichtung der betriebsinternen Daten erfolgen oder durch eine Kundenbefragung. Hierbei ist eine direkte Kundenbefragung effizienter, da diese Gründe aufdecken kann, welche in einer internen Erhebung nicht aufkommen könnten, bspw. „Mängel im Kundenservice“. Durch die Abwanderungsanalyse kristallisieren sich verschiedene Kundensegmente heraus, die durch bestimmte Faktoren zu einem Churn Prozess gedrängt wurden.

Diese Gründe gilt es herauszufinden und mittels Kundenbeziehungsmanagement und Prozess Optimierung, jene Gründe aus dem betrieblichen Ablauf zu entfernen die zu einem Churn Prozess geführt haben. Die Erkenntnisse aus der Abwanderungsanalyse, erlauben dem Unternehmen eine Prognose für die zukünftige Entwicklung seines Kundenstamms aufzustellen und sein Unternehmen kundenorientiert auszurichten. Ein Merkmal zur Messung der Kundenfluktuation ist die *Churn Rate* (s. 3.1.).

Nach der durchgeführten Abwanderungsanalyse wird das Unternehmen Revitalisierungsmaßnahmen ergreifen müssen, um die Kundenbindungen zu sanieren und eine Senkung der Churn Rate zu erwirken. Während dem Churn Management muss man jedoch zwischen drei Begriffen unterscheiden die gerne verwechselt werden:

3.0.1 Churn Definition

Fachliche Sichtweise des Eintritts in den Churn Lebenszyklus. Beispiel: Kunde reduziert seine regelmäßigen Kontakte zum Kundenservice und beginnt optionale Optionen abzubestellen. Dies tritt häufig bei Mobilfunkverträgen auf [vgl. Meyer S. 242].

3.0.2 Churn Hypothesen

Fachlich begründete Sachverhalte die innerhalb eines vordefinierten Zeitraums (Prognosezeitraum) ein definiertes Churn Ereignis erwarten lassen, das mit hoher Wahrscheinlichkeit eintritt. Ein Anzeichen hierfür ist die geringere Anzahl an Aktivitäten des Kunden auf Aktionsangebote seitens des Unternehmens [vgl. Meyer S. 242].

3.0.3 Churn Prädiktoren

Vorhandene oder abgeleitete Attribute, die zur Vorhersage eines Ereignisses im Churn Lebenszyklus, verwendet werden. Sie repräsentieren die in 3.0.2. beschriebenen Sachverhalte, beispielsweise durch ein verändertes Beschwerdeverhalten [vgl. Meyer S. 243].

3.1 Die Churn Rate

Die Churn Rate ist ein Begriff der in vielen betriebswirtschaftlichen Situation der Kundenbindung und Kundenabwanderung, auftritt. Speziell im Bereich der Software as a Service Unternehmen, ist die Churn Rate (CR) ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg und ist einer der Hauptgründe das Wachstum eines Software Unternehmens zu bestimmen.

Auch ist Sie eines der wichtigsten Kennzahlen um den Erfolg zu messen. Sie berechnet sich wie folgt¹⁰:

$$\frac{\text{Anzahl der verlorenen Kunden (x)}}{\text{Gesamte Kundenzahl im zu berechnenden Zeitraum (y)}} \rightarrow \text{CR}$$

Die Churn Rate wird unter anderem als Indikator genutzt, um die Unzufriedenheit der Kunden gegenüber dem Software as a Service Unternehmen zu messen. Umso höher die Churn Rate ausfällt, desto mehr Kundenabwanderung geschah in dem gemessenen Zeitraum.

Durch ein gezieltes Churn Management, bestehend aus der Abwanderungsanalyse und anschließenden Revitalisierung der Kundenbeziehungen, können viele Kunden zurückgewonnen werden.

Der Rückgewinnungserfolg errechnet sich wie folgt:

$$\text{Rückgewinnungserfolg} = \frac{\text{Anzahl reaktivierter Kundenbeziehungen}}{\text{Anzahl kontaktierter Kunden}}$$

Rückgewinnungs-Erfolg

Abbildung 2: Rückgewinnungserfolg ¹¹

Um eine effiziente Prognose anhand der Churn Rate zu erstellen, gibt es zwei verschiedene Messungen, welche im Churn Management hauptsächlich verwendet werden:

Quartal oder jährliche Churn Rate

Während die jährliche Churn Rate einen Überblick über das vergangene Jahr schafft und einen direkten Vergleich der einzelnen Geschäftsjahre ermöglicht, ist die effektivere Messung eine 3-monatige Churn Rate zu ermitteln. Hierbei kann auf Änderungen in dem Kundenverhalten besser reagiert und negativen Entwicklungen entgegengewirkt werden, ehe der wirtschaftliche Schaden zu groß wird.

Die Deutsche Telekom AG hat dies im Bereich Mobilfunk gut gelöst, als sie beginnend im 3. Quartal 2009 erstmals große Verluste verzeichnen mussten. Dies zeigt sich auch in der Anzahl der Mobilfunkanschlüsse in Deutschland, welche ab dem 3. Quartal 2009 bei der Deutschen Telekom AG begann abzunehmen. Erst ab dem 3. Quartal 2011, schaffte es die Deutsche Telekom AG im Bereich Mobilfunk wieder Fuß zu fassen und ihre Marktführerschaft erneut zu sichern. [vgl. Abbildung 3]¹²

Anzahl der Mobilfunkanschlüsse in Deutschland nach Netzbetreiber vom 1. Quartal 2008 bis zum 1. Quartal 2014 (in Millionen)

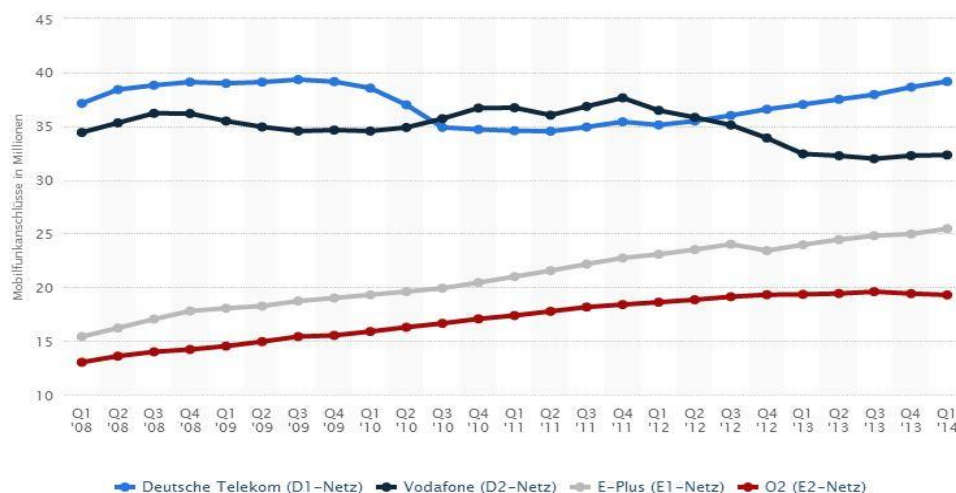


Abbildung 3: Mobilfunkanschlüsse 1. Q 2008 - 1. Q 2014 in Deutschland¹²

Dem gegenüber steht das Verhalten der Kunden die Geschäftsbeziehung beziehungsweise ihre Kundenbindung gegenüber dem Unternehmen zu lösen. Beginnend, zeitgleich mit dem Rückgang der Mobilfunkanschlüsse im 3. Quartal 2009, stieg die Kundenabwanderungsrate schnell an. Im 3. Quartal 2010, also ein Jahr später, erreichten Sie Ihren Höhepunkt von 3,4%. Die Auswirkungen waren zum einen der Verlust der Marktführerschaft [vgl. Abbildung 3] und hohe finanzielle Einbußen. Dieses „Tief“ rüttelte den international tätigen Konzern wach und veranlasste ihn sich mehr auf die Kundenrückgewinnung und Maßnahmen zum Kundenerhalt vorzubereiten.

Durchschnittliche monatliche Churn-Rate der Deutschen Telekom im Mobilfunk in Deutschland vom 1. Quartal 2009 bis zum 1. Quartal 2014

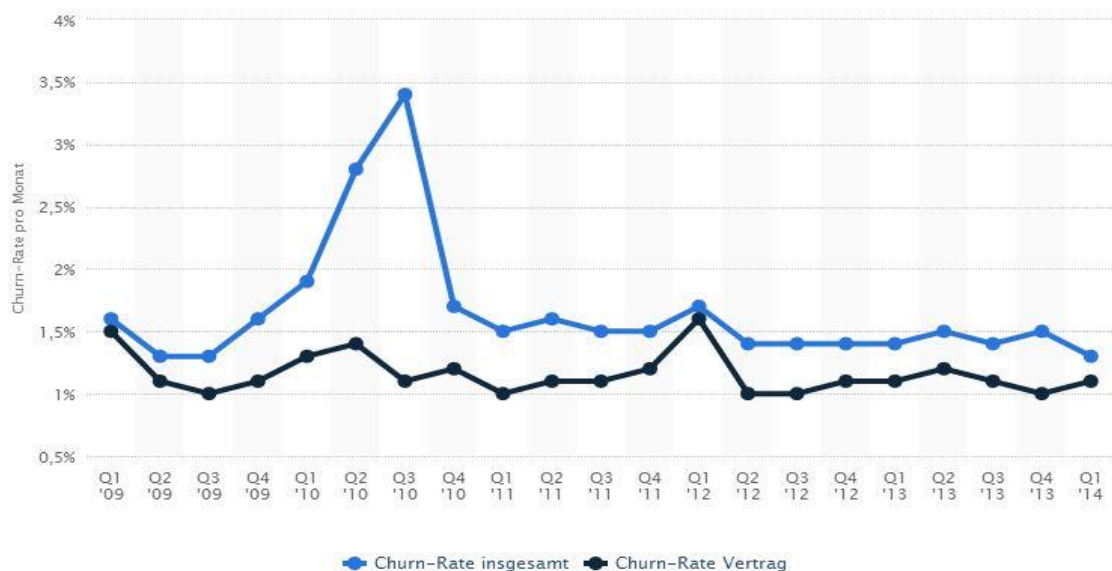


Abbildung 4: Monatliche CR T-Mobile 1.Q 2009 - 1.Q 2014 ¹³

Bis auf einige, wenige, kleine Erhöhungen, hat es die Deutsche Telekom AG geschafft, Ihre Churn Rate im 1. Quartal 2014 auf mittlerweile unter 1,5% zu senken. [vgl. Abbildung 4].

Durch die Senkung der Churn Rate war es der Deutschen Telekom AG möglich, sein Marktwachstum [s. Abbildung 3] weiter auszubauen bis es im 1. Quartal 2014 einen Vorsprung von etwa 6 Millionen Mobilfunkanschlüssen gegenüber des nächsten Konkurrenten (Vodafone) aufbauen konnte. Hieran erkennt man, wie wichtig es ist eine Churn Rate zu errechnen und dahingehend sein Unternehmen aufzustellen.

Während diese Churn Rate als prozentualer Anteil der abgewanderten Kunden dargestellt ist, gibt es auch noch andere Möglichkeiten die Churn Rate darzustellen.

- Anzahl der Kunden die das Unternehmen verlassen haben

Diese Berechnung eignet sich insbesondere zur Darstellung und Präsentation/Verdeutlichung der Situation des Unternehmens. Allerdings ist es als eine Kennzahl nicht nutzbar, da diese Zahl sich meist sehr groß darstellt.

- Prozentuale Anzahl der Kunden die das Unternehmen verlassen haben

Eine sehr aussagekräftige Methode um die Schwächen des Unternehmens aufzuzeigen. Umso höher die Churn Rate ist, desto mehr Kunden verlassen das Unternehmen. Demzufolge ist eine niedrige Churn Rate unter 1% für jedes Unternehmen erstrebenswert.

- Fehlende, wiederkehrende finanzielle Mittel (Währung)

Durch diese Darstellung werden die fehlenden Summen im Finanzhaushalt dargestellt, die durch die Kundenfluktuation erwirkt werden.

- Fehlende, wiederkehrende finanzielle Mittel (%)

Ebenfalls eine Darstellung die für die Berechnung der Haushaltsmittel in einem Unternehmen nutzbar gemacht werden kann.

Während die ersten beiden Möglichkeiten auf die Kundenbeziehungsebene abzielen und darstellen, in welchem Ausmaß der Kundenpool wächst oder schrumpft, beziehen sich die letzten beiden Möglichkeiten auf die finanziellen Auswirkungen der Kundenfluktuation. Diese sind sehr nützlich um den Return on Investment (RoI) zu berechnen, der maßgeblich zur Prognostizierung des Umsatzes beiträgt. Alle diese Churn Raten haben einen hohen Aussagegehalt, sind jedoch abhängig von der geplanten Anwendung unterschiedlich einsetzbar.¹⁰

3.1.1 Einfluss der Churn Raten Senkung

Eine alte Kaufmannsweisheit besagt: „Es kostet 5-10 mal weniger, einen bestehenden Kunden zu halten, als einen neuen zu gewinnen“¹⁴

Bei einer Churn Rate von 18 - 22%, wie es bei Mobilfunkanbietern in Deutschland üblich war (Stand 2008), bedeutet dies, dass auf 1 Millionen Kunden eine Abwanderung von 180.000 – 220.000 Kunden erfolgt¹⁵.

Eine Churn Rate von 18% ist untragbar auf lange Sicht für Unternehmen und kann durch gezieltes Churn Management aufgehoben werden. Das optimalste Ergebnis wäre eine Erreichung einer negativen Churn Rate. Hier übersteigt der gewonnene Umsatz der zurückgewonnenen Kunden die Ausgaben die durch das Churn - Verhalten der Kunden entsteht. Gerade in SaaS Unternehmen ist eine Neukundengewinnung mit massiven Kosten verbunden, da neue Datensätze angelegt werden müssen und die Bemühungen das Vertrauen und die Loyalität des Kunden zu gewinnen sind viel höher, als bei einem Kunden der das Unternehmen bereits kennt.



In Abbildung 5, ist deutlich zu erkennen, dass sich eine negative Churn Rate sehr positiv auf die Umsatzzahlen eines Unternehmens auswirken kann.

Abbildung 5: Neukundengewinnung gegenüber Churn Management ¹⁶

Hier sieht man deutlich wie rapide eine negative Churn Rate sich auf das Unternehmen auswirkt¹⁶. Durch die schnell steigende Gewinnspanne, ist ein effizientes Churn Management wirtschaftlicher als eine Unternehmensstrategie die sich nur auf die Akquirierung von neuen Kunden spezialisiert.

3.2 Der Churn Lebenszyklus

Der Abwanderungsprozess eines Kundenverhaltens ist nicht einstufig, sondern gliedert sich in fünf Phasen, die nun nachfolgend dargestellt werden. Diese Phasen nennt man auch den „Churn Lebenszyklus“. [vgl. Rutsatz 2004, S.1]

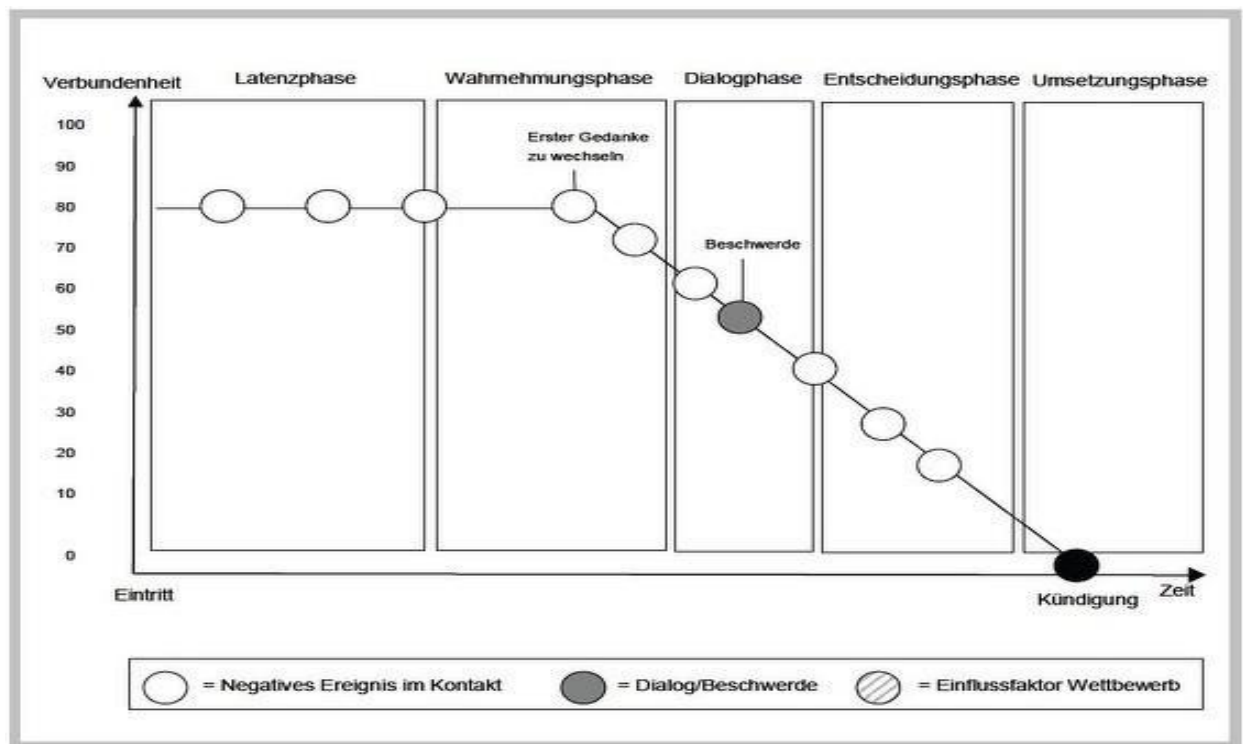


Abbildung 6: Darstellung des Churn Lebenszyklus

[vgl. Schöler (2006), S. 605-631]

3.2.1. Die Latenzphase

Die Latenzphase beschreibt die ersten Momente, in denen ein Kunde seine ersten negativen Erfahrungen mit der Leistung oder dem Service eines Unternehmens hat. Dieser erste negative Kontakt, ebnet den Weg für den Kunden in den Abwanderungslebenszyklus einzutreten. Da der Kunde sich dessen Eintritt in den Abwanderungslebenszyklus nicht bewusst ist, spricht man von einer Latenzphase, da die „innere Kündigung“ des Kunden noch nicht ausgesprochen oder gefestigt wurde, allerdings die negativen Ereignisse zu diesem Ergebnis leiten würden¹⁷.

3.2.2. Die Wahrnehmungsphase

Initiale Abwanderungsgedanken beschäftigen den Kunden, da sich das Unternehmen als unfähig herausstellte, die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen. Wir sehen hier den ersten Abfall der Kundenloyalität im Schaubild (Churn) und der Kunde nimmt nun die negativen Ereignisse kritischer wahr und erreicht schneller seine Geduldsgrenzen.

17

3.2.3. Die Dialogphase

In dieser Phase tritt der Kunde aktiv auf das Unternehmen zu und möchte den Umstand seiner Unzufriedenheit dem Unternehmen mitteilen, damit diese sich seiner Sache annehmen können. Doch sollte das Unternehmen mit seiner Reaktion zu lange warten oder die Antwort für den Kunden nicht hinnehmbar ist, wird dieser von seinem letzten Mittel, mit dem er die Führungsebenen unter Druck setzen kann, von Gebrauch machen. Seine Kündigung. Durch die enttäuschende Reaktion des Unternehmens, kann der Kunde den Abwanderungslebenszyklus weiter durchlaufen und seine Kundenloyalität sinkt rapide weiter ab.¹⁷

3.2.4. Die Entscheidungsphase

In dieser Phase angelangt, hat sich die Kundenloyalität gegenüber dem Unternehmen bereits so sehr verschlechtert, dass sich der Nutzer aktiv Gedanken um einen Wechsel der Unternehmen macht und sich Informationen von den Konkurrenten organisiert. Eine genaue Angabe des Zeitraumes in dem der Kunde nun abwandert, kann nicht gegeben werden, da hierbei viele Einflussfaktoren eine Rolle spielen, wie zum Beispiel das Kundensegment.

Diese Phase ist die vorletzte Ebene der Abwanderung, in der der Kunde noch seine „innere Kündigung“ in sich trägt.¹⁷

3.2.5. Die Umsetzungsphase

Diese Phase wird durch die Aktivitäten des Kunden, der nun kognitiv und emotional sich mit einer Kündigung auseinandergesetzt hat, durchgeführt. Typische Anzeichen hierfür sind die ersten Schritte die einen Wechsel von einem Anbieter zum nächsten aufzeigen,

als Beispiel hierzu ist die Rufnummernmitnahme zu verstehen, die ein Kunde rechtlich beanspruchen kann, wenn dieser den Mobilfunkanbieter wechselt.¹⁷

Diese Phase wird durch die tatsächliche Abwanderung abgeschlossen.

Diese fünf Phasen beschäftigen sich mit dem größten Teil der Kunden, die aufgrund von negativen Erfahrungen das Geschäftsverhältnis beenden, jedoch gibt es oft auch zufriedene Kunden, die das Unternehmen wechseln. Der Grund hierfür ist, dass viele Kunden sich mehr Abwechslung in Ihrem Geschäftsumfeld wünschen. So sind neue Updates bei Softwareprodukten und neue Tarife oder Optionen sowie die neuesten Mobiltelefone bei Mobilfunkanbietern wichtig, um die Reize des Kunden zu befriedigen.

Dieses Phänomen nennt man „Variety Seeking“ und wurde bereits von verschiedenen Autoren untersucht (s. Abbildung 7: Studien zum Thema „Variety Seeking“).¹⁸

Untersuchungsgegenstand	Autor	Jahr
Bedürfniss nach Abwechslung "Variety Seeking"	Bennet	1996
	Roos	1999
	Sheth / Parvatiyar	1995
	Stewart	1998

Abbildung 7: Variety Seeking - Bedürfnis nach Abwechslung ¹⁸

3.3 Die Abwanderungsanalyse

Die Abwanderungsanalyse oder auch die „Analyse der Kundenabgänge“ ist für ein Unternehmen immens wichtig, wenn es sich zum Ziel gesetzt hat, die Fluktuationsrate der Kunden zu mindern. Hierfür ist das Verständnis der Gründe sehr wichtig, um nachvollziehen zu können, weshalb ein Kunde, der in der Vergangenheit sich dem Unternehmen angebunden hatte, gewillt ist seine bisher bestehende Kundenbeziehung zu beenden. Diese Gründe sind zum einen als Feedback anzusehen und können dem Unternehmen helfen, die bereits beschädigte Bindung mit dem Kunden wieder zu festigen, aber auch für die Zukunft das Management insoweit zu verändern, dass es die Abwanderungsgründe ausmerzt.

Eine Analyse der Kundenabgänge wird durch zwei Hauptphasen durchgeführt. Die erste Phase, die *Abwanderungsgründe* und Selektierung der Kunden herauszufinden, beschäftigt sich mit einem in der Vergangenheit festgesetztem Zeitraum, indem es zu starken Kundenabwanderungen kam. Durch diesen Analysezeitraum ²⁾ können die Kunden in die verschiedenen Segmente, je nach Abwanderungsgrund sortiert werden.

Die zweite Phase beschäftigt sich mit der Gegenwart der Kunden. Hierbei stehen dem Unternehmen die verschiedensten Informationen aus dem Data Mining und den internen Statistiken zur Verfügung. Die Informationen, welche Kundensegmente am häufigsten das Unternehmen verlassen und welche Abwanderungsgründe für diesen Wechsel verantwortlich sind, können auf die gegenwärtigen Kunden angewandt werden. Durch dieses Raster, werden von allen Kunden nur jene aussortiert, die eine latente Bereitschaft aufzeigen, das Unternehmen zu verlassen. Dieser Zeitraum wird Vorhersagezeitraum genannt und wird benötigt um die ersten Schritte des Retention Marketings zu planen.¹⁹

3.4 Abwanderungsgründe

Nachdem die Analyse der Kundenabwanderung durchgeführt wurde, kristallisieren sich abhängig vom Unternehmen, mehrere Abwanderungsgründe heraus. Diese müssen situationsbedingt auf den Kundenstamm angewendet werden um eine Segmentierung der potentiellen, erhaltbaren Kunden zu ermitteln. Zur Systematisierung von Abwanderungsgründen kann das „strategische Dreieck“ – Kunde, Unternehmen, Wettbewerb [vgl. Michalski 2002, S.43] benutzt werden, wodurch sich die folgenden Gründe ergeben:

3.4.1. Kundenbezogene Abwanderungsgründe

Diese Impulse das Unternehmen zu verlassen, sind meist ungewollte seitens des Kunden ausgeführte Aktionen, die keine aktive Abwanderung veranlassen möchten. Eine Veränderung der Lebenssituation kann dem Kunden es unmöglich machen, das bisherige Leistungsspektrum zu beziehen, oder aufgrund eines Umzuges das Geschäftsverhältnis nicht aufrechterhalten zu können durch beispielsweise, den Tod des Kunden.

Ein Beispiel hierfür ist das Kundenverhalten in der Mobilfunksparte, wie T-Mobile Deutschland welches ebenfalls ein Software-as-a-Service Unternehmen ist. Die 24 monatigen Laufzeitverträge haben eine feste Vertragsdauer die nur bei Sonderfällen frühzeitig beendet werden können. Durch den Tod ist dieses Vertragsverhältnis natürlich sofort beendet, aber auch bei einem Umzug in ein fremdes Land, in dem T-Mobile Deutschland sein Netz nicht betreiben kann, hat der Kunde die Möglichkeit seine Bindung zu dem Unternehmen zu lösen.

Dieser Abwanderungsgrund sorgt für die Segmentierung der folgenden Kundentypen:

Ungewollt abwandernde Kunden:

Jene die das Unternehmen aufgrund von Ereignissen verlassen, die Sie selbst nicht beeinflussen können, bspw. Den Tod.

Kunden mit Bedarfswegfall:

Dieses Segment beschreibt jene Kundengruppe, die durch einen Umzug (berufs- oder privatbedingt), die Nutzung der Leistungen nicht mehr nutzen können, bspw. Marschbefehl eines Bundeswehrsoldaten in das Ausland.

Notwendigerweise ausscheidende Kunden:

Durch die Veränderungen im finanziellen Bereich kann der Kunde das Geschäftsverhältnis nicht aufrechterhalten. Oftmals tritt bei diesem Segment die Arbeitslosigkeit ein oder ein finanzieller Engpass, wodurch das Geschäftsverhältnis seitens des Kunden beendet wird, ohne das ein negatives Ereignis im Unternehmen oder im Service seinen Impuls begründet hat. [vgl. Stauss/Seidel 2009, S.146]

3.4.2. Unternehmensbezogene Abwanderungsgründe

Diese Ursachen liegen im Unternehmen selbst verwurzelt und können nur durch eine Selbstanalyse der Prozesse und der Unternehmensstruktur aussortiert werden und die Schwachstellen die durch diese Analyse aufgedeckt werden, gezielt zu verbessern oder gar gänzlich abzuschaffen.

Gründe hierfür sind oftmals die Probleme bei den Prozessabläufen in einem Unternehmen oder den Mängeln im Kundenservice. Viele Kunden freuen sich zwar über Angebote, die Sie ab und zu von Ihrem Software-as-a-Service Unternehmen erhalten (u.a. Mobilfunkanbieter, Software Anbieter oder IT-Fachhäuser), jedoch darf die Intensität der Anrufe, E-Mails und Flyer ein bestimmtes Maß nicht übersteigen, da der Kunde sonst schnell genervt wird von den Angeboten und diese nicht mehr annehmen möchte. Hinzu kommt, dass bei einem zu radikalen und aggressiven Werbungsversuch, der Kunde sich bedrängt fühlt und den Kundenservice nicht mehr als angenehm und positiv im Gedächtnis behält und somit ein Grundstein zum Verlassen des Unternehmens dem Kunden gegeben wird. Auch die eventuelle Unfreundlichkeit der Mitarbeiter bei der Kundenhotline, die immer häufiger der Anlaufpunkt für die Kunden von Software-as-a-Service Unternehmen sind, ist ein Ausschlaggebendes Argument für die Beendigung der Kundenbeziehung.

Weitere Punkte die zur unternehmensbezogenen Abwanderung führen können, sind:

- Zu hohes Preis / Konditionsniveau
- Negatives Image des Unternehmens / der Marke
- Standortlücken
- Unzufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung
- Wechsel des Ansprechpartners

Die Segmentierung der Kundengruppen sind hierbei die folgenden:

Nicht mehr gewollte Kunden:

Dieses Segment dient dem Unternehmen zur Aussonderung von speziellen Kunden, welche dem Unternehmen auf lange Sicht keinen Profit einbringen sondern im Gegenzug eher noch mehr Kosten verursachen. Hierbei kann durch gezielte negative Behandlung der Kundengruppen oder durch weniger Angebote zur Vertragsverlängerung, die Abwanderung herbeigeführt werden.

Dieser Vorgang ist jedoch schwierig, da diese Kunden durchaus auch noch mehr schaden könnten, wenn diese den Vorgang durchschauen und merken, dass das Unternehmen Sie nicht weiter in Ihrem Kundenpool behalten möchte. Durch die öffentlichen Medien und sozialen Netzwerke, kann es hierbei zu einer erheblichen Rufschädigung kommen. Diese muss durch gezieltes Direktmarketing vermieden werden.

Vertriebene Kunden:

Dieses Segment beschreibt jene Kunden, die aufgrund der negativen Zustände in einem Unternehmen, dieses verlassen. Das Unternehmen möchte solche Kunden natürlich nicht verlieren, werden aber aufgrund des schlechten Images leichter das Ziel für Abwerbende Versuche der Konkurrenz. Die Kundenloyalität wird nicht nur durch die Befriedigung der Bedürfnisse, durch die Inanspruchnahme der Leistung gewährleistet sondern es ist ein Prozess der auch die kleinen Faktoren beinhaltet. Die Faktoren Kundensupport, Kundenservice, Dauer der Reaktionszeiten die auf eine Anfrage seitens des Kunden entstehen und die Kulanz des Unternehmens spielen grundsätzlich eine große Rolle. [vgl. Stauss/Seidel 2009, S.146]

3.4.3. Wettbewerbsbezogene Kundenabwanderungen

In der heutigen Zeit des dynamischen Wettbewerbs und dem Preiskampf, dem viele SaaS Unternehmen in Deutschland ausgesetzt sind, ist diese Abwanderungsursache die vielleicht wichtigste. Durch die Laufzeitverträge kann das Unternehmen einer Dienstleistung den Kunden nur temporär an das Unternehmen binden. Während der Vertragslaufzeit, hat das Unternehmen natürlich die Chancen die Kundenloyalität durch verschiedene Aktionen, überzeugenden Kundenservice und Kulanzentscheidungen, zu verstärken um somit eine Verlängerung, bzw. Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung zu erwirken.

Jedoch gibt es aus Kundensicht stets neuere und attraktivere Preis / Leistungsverhältnisse oder eine positivere Kosten-Nutzen-Relation von Konkurrenzangeboten, die durch das aktive Abwerben der Kunden oder gar der Übernahme der Restschuld des Kunden an das vorangegangene Unternehmen beinhaltet.

Ein Mobilfunkanbieter hat seinen Neukunden einst angeboten, bei dem Wechsel von Ihrem alten Anbieter, die restliche Vertragslaufzeit zu übernehmen, wenn diese gewillt sind, Ihre Kundenloyalität auf das neue Unternehmen zu übertragen. Dies wurde jedoch als wettbewerbswidrig eingestuft und vom Oberlandesgericht Celle verboten²⁰

Auch sind die Werbeangebote der Konkurrenz offenkundig aggressiv und auf die Gewinnung von Neukunden ausgerichtet. Bei T-Mobile locken die Verkäufer die neuen Kunden mit attraktiven Angeboten, die man kaum ausschlagen kann, jedoch als Bestandskunde bekommt man keine solch großzügigen Angebote. Das aktuelle Angebot der T-Mobile AG zur Akquirierung von Neukunden, bei dem ein Gratis Tablet den Kunden winkt, die einen neuen Vertrag mit einem Handy abschließen, bewirkt eine starke Verlockung den Anbieter zu wechseln. Das versprochene Samsung Galaxy Tab 3.7.0 Lite Wi-Fi im Wert von 109,95€. Diese Aktion zeigt eine Art der Ursache einer wettbewerbsbezogenen Kundenabwanderung.²¹

Hier sieht man das Hauptanliegen der momentanen Software-as-a-Service Unternehmen in Deutschland. Soviel Neukunden wie möglich zu akquirieren ohne auf die Kundenfluktuation, die durch die aktiven Wettbewerbsbemühungen auftreten, zu achten, da viele Bestandskunden durch die Bevorzugungen der Neukunden missmutig werden und das Unternehmen verlassen möchten, sozusagen anfälliger für wettbewerbsbezogenen Abwanderungsreize sind.

Obwohl jeder Kunde nur einmal ein Neukunde ist, ehe er in den Kundenpool übernommen wird, sind solche Aktionen der T-Mobile AG und der übrigen Anbieter, nicht förderlich um eine starke Kundenbindung zu erstellen.

Die Kundensegmentierungen dieses Abwanderungsgrundes sind:

Abgeworbene Kunden:

Diese Kunden sind im Grunde einfach abgeworben worden durch ein Angebot des konkurrierenden Unternehmens. Denn wie bereits erwähnt, ist die Kundenloyalität ein ausschlaggebender Faktor für die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehungen. Wenn der Kunde jedoch eine negative Erfahrung in einem Unternehmen erlebt, ist der erste Blick zu alternativen in den Gedanken des Kunden gegebnet. [vgl. Stauss/Seidel 2009, S.146]

Allerdings eignet sich nicht jedes Segment für ein Unternehmen, Rückgewinnungsmaßnahmen einzuleiten. Bei den „nicht mehr gewollten Kunden“, wurden Anstrengungen unternommen um die Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Unternehmen zu beenden. Daher sind diese Kundensegmente nicht mehr profitabel für die Unternehmen und müssen nicht zurückgewonnen werden. [vgl. Stauss/Friege 2006, S.517]

3.4.5. Nutzen der Abwanderungsgründe

Eine entscheidende Rolle zur Rückgewinnung spielt die realitätsgetreue Kundensegmentierung und Einordnung nach deren Abwanderungsgrund in die richtigen Kategorien. Nachdem das Management die Kundensegmente aussortiert hat, die man zurückgewinnen möchte, bzw. kann, muss entschieden werden mit welchen Mitteln und auf welchen Wegen man dem Kunden begegnen möchte.

Eine Kontaktaufnahme muss kundenorientiert und auf die Situation angepasst sein, sowie eine individuelle Rückgewinnungsansprache besitzen, sodass sich der Kunde als verstandener Faktor des Unternehmens sieht und nicht als eine Nummer auf einer Liste. Diese Ansprache kann persönlich, mittels eines Gespräches zwischen dem Unternehmen und dem Kunden erfolgen, beispielsweise in einem Point-of-Sale Shop, indem sich der Kunde über die Produkte und Leistungen informieren kann oder auch via Videotelefonie, mit Hilfe dessen der Kontakt nochmals emotionalisiert werden kann.

Auch der klassische Weg per Telefon kann in Erwägung gezogen werden, doch sind die meisten Rückgewinnungsansprachen aufgrund der hohen Benutzerfreundlichkeit und der Vereinfachung der Auswertung von den gesammelten Informationen, per Email erfasst und werden per Newsletter und den sozialen Medien ausgegeben.

Durch diese Kontaktaufnahme möchte man dem Kunden ein entsprechendes Rückgewinnungsangebot unterbreiten. Dieses kann materiellen Ursprungs sein, wie zum Beispiel eine Handytasche bei Kunden von T-Mobil oder anderen Mobilfunkanbietern, aber auch nicht – materiellen Ursprungs. Hierbei ist die Rede von Kulanzgutschriften, Grundpreisreduktionen oder speziellen Optionen die sonst kostenpflichtig bei Handyverträgen anfallen würden. Diese Rückgewinnungsmaßnahmen sind nicht zwingend nur bei jenen Kunden einzusetzen, die bereits eine Kündigung ausgesprochen haben. Denn die Revitalisierung der Kundenbeziehung wäre viel effizienter wenn Sie vor dem eigentlichen Retention Prozess angesetzt wird.

Zusammenfassend kann man die Abwanderungsgründe als Chancen betrachten, dies nennt man Revitalisierung der Kundenbindungen.

3.5 Variety Seeking – Bedürfnis nach Abwechslung

Auch zufriedene Kunden können in den Abwanderungslebenszyklus eintreten, jedoch ist hierbei kein direktes negatives Ereignis ausschlaggebend sondern eher das Ausbleiben von Neuerungen, die das Verhältnis zwischen dem Nutzer und dem Unternehmen auffrischen.

Dieser Reiz des Kunden nach neuen Dienstleistungserfahrungen wie beispielsweise neuen Optionen und Funktionen der Software oder dem Bedürfnis sein Produkt durch das neuere auf dem Markt befindliche auszutauschen, ist für manche Unternehmen ein wahres Problem [vgl. Peter(1999), S.100]. Gerade im Konsumgüterbereich ist die Palette an Konkurrenten sehr hoch und die Markenvielfalt ermöglicht einen fließenden Wechsel von einem Unternehmen zum nächsten. Doch Unternehmen wie Nestle, Kraft Food Inc. oder Dr. Oetker können Ihre Produkte nur im geringen Maß verändern, da Sie

stets den Richtlinien der Gesundheitsbehörde unterliegen und es viel zu aufwändig wäre die Produkte stetig zu verändern.

Im Software as a Service Bereich ist es jedoch möglich, einem Programm noch eine Zusatzfunktion hinzuzugeben, die Abwechslung in den Arbeitsalltag und die Nutzung der Software bringt. Sei es auch nur die Farben der Benutzeroberfläche zu verändern oder ein eigenes Systemlogo in die Dienstleistungsanwendung zu integrieren. Sollte der Kunde diese Dissonanz jedoch beibehalten, wird er versuchen diese zu vermindern. Der einzige Weg den der Kunde selbst gehen kann, ist der der Kündigung. Da das Unternehmen diese Entscheidung zu verhindern versucht, ist es wichtig die zwei Ansätze des Variety Seeking zu untersuchen und auf das Unternehmen anzuwenden.

3.5.1. Intrinsische Variety Seeking

Intrinsisch geprägte Motivation äußert sich durch die Eigeninitiative der Kunden, ohne dass Sie eine Belohnung erwarten. Er wird aus eigenen Gründen angetrieben die zum Ziel hat, seine inneren Bedürfnisse zu befriedigen.

3.5.2. Extrinsisches Variety Seeking

Der Sinn der Tätigkeit steht hier im Vordergrund und wird durch externe Anreize wie beispielsweise die Abwerbungsstrategien von Konkurrenzunternehmen ausgelöst, die mit günstigen Produkten und einem besseren Preis / Leistungsverhältnis aufbieten. Doch auch aus dem inneren Umfeld kommende Ratschläge von der Familie und von Freunden, die zu einem Wechsel motivieren, sind ein Teil des extrinsischen Variety Seeking²².

3.5.3. Folgen des Variety Seeking

Die Folgen des Bedürfnisses nach Abwechslung fordern die Software-as-a-Service Unternehmen immer wieder ihre Produkte und Leistungen den wechselhaften Bedürfnissen der Kunden anzupassen. Der negative Zusammenhang zwischen der Kundenbindung

und dem Bedürfnis nach Abwechslung ist gerade für das Kundenrückgewinnungsmanagement laut mehreren empirischen Studien, ungünstig. [vgl. Homburg / Giering (2001), S.57]

In der Literatur zu dem Thema Retention Management, findet sich auch immer öfter der Beleg, dass die Motive und Antriebe der Variety Seeking von Kunden auch bei einer zufriedenstellenden Leistung auftritt [vgl. Ganesh / Arnold / Reynolds (2000), s.56].

Im Endeffekt kann ein SaaS - Unternehmen durch Nahbarkeit, beispielsweise durch einen gleichbleibenden Ansprechpartner der den Kunden auf neue Produkte berät und Informationen zu Neuerungen ausgibt, sowie durch die Weiterentwicklung seiner Dienste und Leistungen dem negativen Einfluss des Variety Seeking auf das Kundenrückgewinnungsmanagement entgegenwirken [vgl. Homburg / Sieben / Stock (2004), S.160].

4. Revitalisierung

Die Revitalisierung beschreibt Maßnahmen und Bemühungen, seitens des Unternehmens, die zur Wiederaufnahme und Stärkung der abgeschwächten Kundenbeziehung und dem Willen auf Kunden Seite, die Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen aufrecht zu erhalten, getroffen werden.

Revitalisierung besteht aus den Wörtern „Re“ [engl. Für: Wieder] und Vitalisierung [engl. für „beleben“]. Sobald der Kunde seine Aktionen und Handlungen, sowie sich bereits kognitiv und emotional auf eine Schwächung der Kundenzufriedenheit eingestellt und das Unternehmen ihn in einem Kundensegment eingeordnet hat welches die Rückgewinnungsmaßnahmen unterstützt, kann eine Revitalisierung durchgeführt werden.

Hierfür werden die Gründe die zu der Schwächung der Kundenbeziehung führten untersucht und mithilfe von Direktmarketing und persönlichen Gesprächen werden die Schwächen des Unternehmens in Stärken umgewandelt. Zwar ist die Revitalisierung ursprünglich ein Bestandteil des Rückgewinnungsmanagements, kann aber auch als Präventivmaßnahme für abgeschwächte Kundenbindungen eingesetzt werden. Die Kunden sind oftmals bereit die „innere Kündigung“ welche bereits bei dem ersten negativen Anzeichen eintritt, durch eine einfache Entschuldigung oder ein Zugeständnis des Unternehmens, zurückzunehmen, bei dem Segment der „vertriebenen“ Kunden. Nachfolgend, werden Revitalisierungsansätze erläutert, die sich die Schwächen des Unternehmens zunutze machen um die Kundenbindungen zu stärken.

4.1 Revitalisierungsansätze

Um dies zu ermöglichen, muss im Vorfeld eine Abwanderungsanalyse durchgeführt werden um die Gründe für den Abgang der Kunden aus dem Unternehmen zu untersuchen. Nachdem die Kunden in die entsprechenden Segmente eingeteilt wurden, kann versucht werden die Gründe für die negativen Erfahrungen der Kunden aus der Welt zu schaffen. Doch nicht alle Kundesegmente können mit Revitalisierungsmaßnahmen behandelt werden, so wie das Segment der „nicht mehr gewollten Kunden“. Diese sollen durch aktive Maßnahmen Ihre Kundenbindung zu dem Unternehmen lösen.

Das einzige Kundensegment aus dem Bereich der kundenbezogenen Abwanderungsgründe, welches von Revitalisierungsmaßnahmen betroffen werden könnte, sind die „notwendigerweise ausscheidenden Kunden“, welche durch eine Veränderung im finanziellen Bereich das Geschäftsverhältnis beenden möchte.

Hierbei kann das Unternehmen, um den Kunden noch weiter an das Unternehmen zu binden verschiedene Maßnahmen ergreifen:

Finanzieller Engpass

Sollte der Kunde aufgrund einer finanziellen Notlage nicht imstande sein, die offenen Rechnungen zu zahlen, kann das Software-as-a-Service Unternehmen einen Ratenplan anbieten, der es dem betroffenen Kunden ermöglichen würde, einen kleinen Teil stets zurückzuzahlen. Hierdurch scheidet der Kunde zum einen nicht aus dem Unternehmen aus und zum anderen wird ihm die Botschaft übermittelt, dass das Unternehmen ihn als Kunden behalten möchte.

Arbeitslosigkeit

Eine höhere Stufe ist die Arbeitslosigkeit die durchaus eintreten kann, überraschend und ungeplant wirft diese die Pläne der Kunden durcheinander. Im Mobilfunkbereich kann der Kunde, wenn er es möchte, seinen Vertrag „Still“ legen lassen. Das bedeutet dass er für einen gewissen Zeitraum keine Beiträge mehr zahlen muss, bis er zum Beispiel wieder eine Beschäftigung gefunden hat. In diesem Zeitraum ist der Vertrag ruhend und kann nicht genutzt werden, jedoch bleibt der Kunde dem Unternehmen treu.

4.1.1. Unternehmensbezogene Abwanderungsgründe

– Revitalisierung

In dieser Kategorie der Abwanderungsgründe werden die Ursachen für die negativen Erfahrungen des Kunden im Unternehmen selbst gesucht. Diese interne Beobachtung hilft nicht nur die zukünftigen Kundenbindungen in dem Unternehmen zu stärken, sondern auch die eigenen Prozesse zu optimieren und Schwächen auszumerzen, die zu einem größeren Problem werden könnten. Um diese Probleme intern herauszufinden

und die Angaben des Kunden in dem Fragebogen zu bestätigen, gibt es viele Möglichkeiten.

Zum einen kann ein Unternehmen einen externen Dienstleister beauftragen, so genannte „Mystery - Käufer“ durchzuführen, bei denen die Angestellten des Dritten, in dem Auftragsgebenden Unternehmen Test-Käufe durchführen und das Verhalten der dortigen Mitarbeiter bewertet, die Auswahl und den Service.

Mit dieser Methode können Unternehmen Schwachpunkte im eigenen Unternehmen durch eine unabhängige Quelle herausfinden und Verbesserungsmaßnahmen einleiten.

Revitalisierungsmaßnahmen können bei Kunden getroffen werden die in die folgenden Segmente eingeteilt wurden:

Vertriebene Kunden

Während einem Kontakt, zwischen Kunde und Unternehmen, trat ein negatives Erlebnis zutage, welches eine „innere Kündigung“ im Kunden hervorrief. Da der Kunde hauptsächlich in Kontakt mit dem Kundenservice steht, wäre hierbei eine Schulung der Mitarbeiter angebracht. Emotionalisierungsschulungen oder Kommunikationsseminare sind hilfreich um die Mitarbeiter auf den Kundenkontakt vorzubereiten, wie beispielsweise der Kundenservice und Support der Deutschen Telekom. In diesem Falle, werden die Mitarbeiter auch auf Konfliktfälle geschult, um die Kunden in Reklamationsfällen auf einer emotionalen Ebene entgegenzutreten, deren Unmut zu lindern und gemeinsam an einer, für beide Seiten gewinnbringenden Lösung zu arbeiten.

Maßnahmen zur Prozessoptimierung sind ein wichtiger Bestandteil um die Zufriedenheit der Kunden zu gewährleisten, so ärgern sich viele Kunden über längere Wartezeiten, bis ein geeigneter Ansprechpartner gefunden wurde oder ein Mitarbeiter mit ausreichender Autorisierung. Im Mobilfunkbereich der Deutschen Telekom hat jeder Mitarbeiter einen Budgetrahmen, mithilfe dessen er Kulanzentscheidungen treffen kann um zum einen die Arbeitsdauer pro Kundenkontakt zu verringern, zum anderen auch die negativen Erfahrungen eines Kunden mit beispielsweise „Drittanbietern“, in ein positives Erlebnis zu verwandeln, indem der Kundenservice sich seines Problems annimmt.

Bei Software as a Service Unternehmen gibt es auch viele Kunden die mit dem Image des Unternehmens ein Problem haben. Doch Image Probleme kann gerade ein Software as a Service Unternehmen gut ausgleichen, indem es sich unter anderem an nachhaltigen Projekten beteiligt. Stellt das SaaS Unternehmen „A“ beispielsweise Datenbanken her, mithilfe dessen eine große Menge an Informationen sortiert werden können, so wäre es von Vorteil eine gemeinnützige Aktion kostengünstig oder gar kostenfrei zu unterstützen. Als Gegenleistung darf man Ihr Logo auf die Unternehmenswebsite einbinden und diese als Kompetenzpartner auszuweisen, die eine Referenz der Nutzung im besten Fall noch zur Verfügung stellen können. Solche „Case Studies“, können andere Kunden auf der Unternehmenswebsite nachlesen und erfahren gleich ein ganz anderes Bild von diesem Auftritt.

Es gibt noch viele weitere Punkte um im Bereich der „*vertriebenen Kunden*“ Einfluss zu nehmen und würde viele Bücher füllen. Da es jedoch noch weitere Segmente der Revitalisierung gibt, werden nicht alle Punkte aufgeführt.

4.1.2. Wettbewerbsbezogene Abwanderungsgründe – Revitalisierung

Die Revitalisierung von Kunden die durch wettbewerbsbezogene Gründe das Unternehmen verlassen haben, kann sich als sehr teuer erweisen um die bestmögliche Leistung zu erreichen. Viele Kunden werden durch günstigere Preis-/Leistungskonditionen abgeworben, die sich gerade auf jene Kunden fokussieren, die Ihren Anschluss oder Ihre Leistung bei einem anderen Konkurrenzunternehmen haben. Wenn ein Kunde loyal zu seinem Unternehmen steht, ist er gegen abwerbende Versuche resistenter und bleibt dem Unternehmen lange erhalten. Doch wird er nach einem negativen Kontakt nicht umsorgt und seine Beschwerden bleiben unberücksichtigt, dann wird er den Verlockungen der Konkurrenz schnell erliegen.

Um diese Schwäche auszubessern, ist es ratsam den Kunden durch, beispielsweise Sachleistungen, an das Unternehmen zu binden, wie eine Handytasche oder ein Handycover in einem Mobilfunkunternehmen. Aber auch kleine Objekte die das Logo des Unternehmens tragen haben einen positiven Einfluss auf die Loyalität der Kunden, die das Unternehmen darüber hinaus auch nach außen präsentieren können.

4.1.3. Variety Seeking als Abwanderungsgrund – Revitalisierung

Dem Bedürfnis nach Abwechslung muss jedes Unternehmen nachkommen, egal ob es sich im Business to Business oder im Business to Customer Bereich angesiedelt hat. Ein Kunde der eine gleichbleibende, zufriedenstellende Leistung erhält, wird aufgrund des dynamischen Wettbewerbs im SaaS Markt, schnell auf neue Angebote aufmerksam gemacht. Die Auswirkungen wären eine Unruhe im Kundenverhalten, welches durch die fehlende Abwechslung und dem Drang diese Unruhe zu stillen, in einem Wechsel der Unternehmen enden würde. Da ein Unternehmen ungerne Kunden verliert und besonders keine die im Grunde zufrieden sind, muss hier eine Abwechslung in die Produkte und den Service eingepflegt werden. [vgl. Kramm, S.341]

Im Bereich der Software as a Service Unternehmen ist dies nicht so einfach, da sich Software Produkte anhand Ihrer Funktionalität schwer verändern lassen, ohne dass der Sinn des Programms verloren gehen würde. Allerdings würden bereits kleine Gimmicks die Abwechslung bringen, wie durch eine Veränderung der Benutzeroberfläche; eigens erstellte „Skins“ oder einer Sektion auf der Unternehmenshomepage; indem die Nutzer Erfahrungsberichte einreichen können; Verbesserungsvorschläge unterbreiten und an diversen Gewinnspielen teilnehmen könnten. Selbst wenn die Gewinne keine großen Automobile oder hohe Geldpreise sind, animiert es die Kunden, sich mit dem Unternehmen mehr auseinanderzusetzen. Auch ein Newsfeed, mithilfe dessen das Software Unternehmen auf Neuigkeiten aus Ihrer Branche informiert, sind Werkzeuge und Maßnahmen, mit dem die triste Nutzung eines Programms abwechslungsreicher erstellt werden kann.

4.2. Revitalisierungsansatz

Solche Maßnahmen können als Präventivmaßnahme durchgeführt werden, um Kunden welche noch im Unternehmen eine Verbindung haben, zu halten oder aber um bereits abgewanderte Kunden wieder an das Unternehmen zu binden. In diesem Falle wäre die Revitalisierung ein Werkzeug des Retention Managements. [vgl. Mann, S. 165]

In dieser Thesis behandelt das Revitalisierungsmanagement allerdings jene Phase, die im Churn Lebenszyklus als „Wahrnehmungsphase“ benannt wird. In dieser Phase er-

kennt der Kunde dass das Unternehmen seine Bedürfnisse nicht angemessen befriedigen kann und die Schwächung der Kundenbindung beginnt zu wirken. Hier müssen die Revitalisierungsmaßnahmen eingesetzt werden um die Loyalität zwischen dem Kunden und dem Unternehmen wiederherzustellen.

Die Methode der Revitalisierung hat im Churn Lebenszyklus eine Chance, bis zur Umsetzungsphase, die angeknackste Beziehung wieder herzustellen. Hat der Kunde diese Phase jedoch erreicht, wird er nicht mehr auf Revitalisierungsmaßnahmen reagieren, jedenfalls keine die für das Unternehmen wirtschaftlich tragbar sind, denn das Vertrauen in das Unternehmen wäre dann nicht mehr vorhanden.

4.3. Die Revitalisierungsquote

Um herauszufinden, inwieweit die Revitalisierungsmaßnahmen gewinnbringend sind, gibt es eine Quote. Umso höher diese im Gegensatz zur Churn Rate, ausfällt, umso besser ist das Ergebnis. Ein Unternehmen kann somit die Maßnahmen die es getroffen hat um die Kundenbindungen aufzufrischen evaluieren und geeignete Maßnahmen für unprofitable Methoden einzusetzen.

Die Revitalisierungsquote errechnet sich wie folgt:

Anzahl der kontaktierten Kunden

Anzahl der inaktiven Kunden die zum „normalen“ Aktionsverhalten zurückgekehrt sind.

[vgl. Seidl 2009, S.22]

Obwohl viele dieser Maßnahmen nicht nur die Kundenbindung verstärken, sondern auch das Image der Unternehmen nach innen und außen verbessern, werden diese Maßnahmen nur im geringen Maße heutzutage, durchgeführt. Die Methode mit der sich die Unternehmen in Deutschland hauptsächlich an dem Markt behaupten, ist die Akquisition von Neukunden in einem solch rasanten Tempo, dass sich die Deckungsbeiträge der neuen Kunden mit denen der alten überdecken.

Doch jeder neue Kunde benötigt einen Verwaltungs- und Personalaufwand, gerade in SaaS Unternehmen. Durch die Kundenpflege und Administration müssen neue Mitarbeiter eingestellt werden um dem hohen Verwaltungsaufkommen gerecht zu werden. Wo hingegen ein Kunde der bereits im Unternehmen etabliert ist, keine Initialkosten mehr verursacht und eine rentable gewinnbringende Einkommensquelle ist, mit dessen Wert sich zukünftige Planungen von Strategien und Maßnahmen besser kontrollieren und organisieren lassen.

Eine hohe Revitalisierungsquote bewirkt einen höheren Gewinn für die Unternehmen, da ein zurückgeholter Kunde um einiges profitabler ist als ein Neukunde oder ein abgewanderter Kunde. Da das Unternehmen durch Maßnahmen die Bindung zu dem Kunden wiederhergestellt hat, ist die emotionale Bindung von dem Kunden zu dem Unternehmen natürlich auch stärker, sodass er in ähnlichen Situationen loyaler zu dem Unternehmen stehen wird und sich bei Freunden und der Familie über die positiven Erfahrungen die er mit dem Unternehmen hatte, unterhalten kann.

5. Fragebogen

Um eine effektive Abwanderungsanalyse abzurunden, benötigt man das Kundenfeedback. Zwar wird ein Kunde grundsätzlich nach dem Grund seiner Kündigung gefragt, jedoch ist die Aussagekraft einer einzelnen Frage nicht sehr hoch. Zur effizienteren Erhebung der Kundendaten und Informationen zu dem Geschäftsverhältnis, ist es also notwendig einen Fragenkatalog zu erstellen, mithilfe dessen die Meinung, Ansicht und die Einstellung des Kunden gegenüber dem Software-as-a-Service Unternehmen herausgefunden werden kann.

Die Wege zur Erhebung von Daten sind durch ein direktes persönliches Gespräch möglich, hierdurch müsste der Kunde jedoch direkt mit einem der Verantwortlichen sprechen können und dies ist in den zumeist, kleinen, SaaS Unternehmen nicht möglich.

Telefonisch wäre eine weitere Möglichkeit, doch diese würde sehr viel Zeit in Anspruch nehmen und man müsste Mitarbeiter dazu einteilen oder neu einstellen um die Befragungen durchzuführen und auszuwerten. Ebenfalls sind die meisten Kunden von SaaS im Bereich Business to Business angesiedelt, wodurch diese nicht unbedingt die Zeit haben, lange Telefongespräche mit einem Unternehmen zu führen, mit dem Sie offenbar schlechte oder unzufriedene Leistungen in der Vergangenheit erleben mussten [vgl. Gary, S.195].

Der optimale Vorgang bei Software-as-a-Service Unternehmen ist die Erhebung von Kundendaten zur statistischen Auswertung mittels eines Online Fragebogens. Dieser kann mit wenigen Klicks durchgeführt werden und dauert meist nur wenige Minuten, dazu kommt, dass dieser anonym sein sollte und die Kunden ermutigt werden, ehrliche Antworten geben zu können²³.

Durch die Standardisierung des Fragebogens wird vorausgesetzt jedem Kunden die gleichen Beantwortungsmöglichkeiten zu geben und eine effektive Auswertung zu ermöglichen, auch ist die Gültigkeit und Zuverlässigkeit von bestimmten Faktoren abhängig.

Zum einen muss der Fragevorgang im Vorfeld bestimmt werden:

- Wie werden Fragen platziert?

- Wie sind die Fragen strukturiert?
- Nach welcher Art sind die Fragen erstellt?

Zum anderen muss die Form des Fragebogens bestimmt werden:

- Die Technik des Fragebogens (welches Medium wird genutzt?)
- Die Darbietung des Fragebogens
- Das Design des Fragebogens

Der perfekte Fragebogen wird also von der richtigen Art der Fragestellung, als auch dem Aufbau desselbigen bestimmt²⁴

5.1 Arten der Fragen

Es gibt die unterschiedlichsten Arten von Fragen die man nutzen kann um eine Datenerhebung durchzuführen. Grundsätzlich unterscheidet man die Fragen in vier Kategorien:

1. Einstellungs-/ Meinungsfragen
2. Überzeugungsfragen
3. Verhaltensfragen
4. Eigenschaftsfragen

Mithilfe der *Einstellung-/Meinungsfragen* wird eine Bewertung gegenüber einer bestimmten Sache erfragt die sich zum Beispiel auf die Leistungen im Kundenservice von Software-as-a-Service Unternehmen beziehen kann. Beispiel:

„Wie wurden Ihre Supportanfragen innerhalb der ersten 24 Stunden bearbeitet?“

Als Antwortmöglichkeit würde hierbei eine Sprachfloskel hinzugezogen werden, wie „Zufriedenstellend“ / „Unzufrieden“; „positiv“/„negativ“. etc.

Durch *Überzeugungsfragen* versucht das Unternehmen die Realität der Kunden zu erfassen, deren Erkenntnisse zu einer Einschätzung der IST-Situation des Unternehmens beitragen können. Beispiel:

„Welches Produkt hat Ihnen am besten gefallen?“

Als Antwortmöglichkeiten kann man hierbei die Produkte des Software-as-a-Service Unternehmens auflisten, die der ausgesuchten Kundengruppe zur Verfügung standen. Hierbei muss jedoch besondere Aufmerksamkeit auf die Anzahl der Antwortmöglichkeiten gelegt werden. Mehr als fünf Antwortmöglichkeiten sollten nicht gegeben sein, da sich sonst der Kunde durch eine Liste durchlesen muss, die nicht benutzerfreundlich ist.

Verhaltensfragen, dienen zur Erfassung und Berichterstattung des Kundenverhaltens in der Gegenwart, der Vergangenheit oder der Zukunft – abhängig von dem erfassten Zeitraum, in dem der Kundenfragebogen ausgestellt wird und die Zeitform der Fragestellungen.²⁴

Diese sind jedoch sehr komplex und werden in den seltensten Fällen bei Fragebögen eingesetzt. Der Einsatz der Verhaltensfragen findet sich meist in Bewerbungsgesprächen, indem der Bewerber mit einer Situation konfrontiert wird und anhand seiner Reaktion wird hierbei seine Arbeitseffizienz, Stressresistenz und analytischen Fähigkeiten eingeschätzt.

In diesem Falle, könnte die Auswertung der Verhaltensfragen in einem Fragebogen zur Erschließung der zukünftigen Kundenverhaltens schließen lassen. Diese Fragen werden „offen“ gestellt und erlauben dem Kunden keine klaren und knappen Antworten, wodurch eine Auswertung auch nicht durch einen automatisierten Prozess erfolgen kann.²⁵

Eigenschaftsfragen sollten die Kundendetails erfassen die meist demographischer oder persönlicher Natur sind. Gerade in Software-as-a-Service Unternehmen ist es wichtig, die Herkunft der Kunden herauszufinden um die effektive Einteilung der Befragten in verschiedene Segmente einteilen zu können.

Beispiele zur Erhebung der Eigenschaftsfragen sind:

- Frage nach dem Alter, Wohnort, Familienstand, Herkunft, Bildung, etc.

Solche Fragen sollten am Ende des Fragebogens gestellt werden, um eine Segmentierung in die verschiedenen Zielgruppen, für die spätere Auswertung zu ermöglichen²⁴.

In Software as a Service Unternehmen sind jedoch nicht alle Fragen von Belang und gerade im Bereich des Churn Managements und der Durchführung der Abwanderungsanalyse, in der man explizit herausfinden möchte, warum die Kunden das Unternehmen verlassen, sind spezielle Fragen nötig. Diese dienen zur Maximierung der Erkenntnisse und deren Wiederverwertung im Bereich der Revitalisierung der ausgewählten Kundengruppen.

Demzufolge sind die *Einstellungs-/Meinungsfragen* sehr wichtig, da Sie eine Bewertung gegenüber den einzelnen Unternehmensprozessen ermöglichen und somit Unternehmensinterne Veränderungen erwirken können um die Abwanderungsgründe der Nutzer aus dem Bereich „vertriebene Kunden“ auszumerzen.

Überzeugungsfragen sind für Software as a Service Unternehmen hilfreich um die Auswirkungen und Auffassung der Kunden gegenüber den Produkten und der Leistung, also alle ausgehenden Einflüsse, zu ermitteln und sich dahingehend wettbewerbstechnisch neu auszurichten.

Eigenschaftsfragen sind nützlich um die Kundensegmente nach Beruf, Alter, Familienstand und unter anderem auch der Nutzungsart zu unterscheiden. Sind die abgewanderten Kunden Privatanutzer, welche nur einen geringen Umsatz für das Unternehmen erwirtschaften konnten, oder sind diese Geschäftskunden, welche durch Ihre Unternehmensgröße ein sogenannter „Schlüsselkunde/Key Account“ geworden wäre?

Verhaltensfragen, können Software as a Service Unternehmen in der Regel ausschließen, da diese „offen“ gestellt werden und deren Auswertung sehr schwierig und unpraktisch sind. Auch ist der Informationsgehalt dieser Antworten nicht klar einzuordnen und daher innerhalb eines Online Fragebogens nicht ratsam.

Hierbei wird nochmals die Wichtigkeit der Abwanderungsanalyse deutlich, da man ohne diese nicht sieht, welche Kunden das Unternehmen verlassen. Auf dem Papier sind es nur Zahlen, doch die Bedeutung hinter diesen ist das wichtige und auch Umsatzträgertige.²⁴

5.2 Formulierungen der Fragen

Da Software as a Service Unternehmen effizient arbeiten um Ihre Gewinne erzielen und wettbewerbsfähig in dem dynamischen IT-Markt bleiben zu können, ist eine automatisierte Auswertung des Online-Fragebogens die effektivste Art der Datenerhebung.

Hierbei muss darauf geachtet werden, dass „offene“ Fragen vermieden werden. Diese „offenen“ Fragen werden durch das Fehlen von Antwortvorgaben definiert, die dem Kunden ermöglichen seine eigene, freie Auffassung des Sachverhalts, dar zu legen.

Eine „geschlossene“ Frage, gibt die Antwortmöglichkeiten vor und minimiert den Arbeitsprozess bei der Auswertung der Fragen. Durch die vorgegebenen Antworten wird auch ein Streuverlust der erhobenen Daten verringert.

5.2.1 Anforderungen an die Fragen

Ein Fragebogen besteht aus vielen verschiedenen Arten und Formen von Fragen. Der Kunde nimmt sich die Zeit, diese zu beantworten und sollte daher auch keine langen Textstellen lesen müssen, da diese die Motivation zur Fertigstellung des Fragebogens durchaus gefährden kann.

Fragen sollten daher „kurz“ gehalten werden und „verständlich“ sein, keine Unternehmensinternen Fachbegriffe oder Abkürzungen aufweisen. Eine klare und eindeutige Formulierung hilft dem Kunden seine Antworten gezielt zu treffen, auch dürfen die Fragen keine Antworten suggerieren, da es hierbei sonst zu einer Verfälschung kommen kann und die Ursache weshalb der Kunde das Unternehmen verlässt, womöglich nicht herausgefiltert werden kann. Zudem werden bei „vorgeschlagenen“ Antworten die Ergebnisse verfälscht, wodurch eine Erhebung der Kundendaten unnötig werden würde.²⁶

Ebenso müssen hypothetische und vorurteilsbelastete Wörter und Fragestellungen vermieden werden, auch verwirrende Formulierungen wie die doppelten Verneinungen sind ungünstig zur Erhebung der Daten. Generell sollte nur eine Antwort möglich sein und Multiple Choice Optionen vermieden werden, jedoch auch eine Antwortmöglichkeit die keine genaue Bewertung zulässt dem Kunden zur Verfügung stehen, wie zum Beispiel: „Sonstiges“/„Keine Aussage“. ²⁷

Sollte der Kunde diese Frage mit einem der Ausweichmöglichkeiten beantworten, ist dies ein sehr gutes Zeichen dafür, dass die übrigen Antworten die dem Nutzer zur Verfügung gestellt wurden, nicht den Grund beschreiben können den dieser braucht um die Frage von seiner Position zu beantworten. Hierbei wäre eine Überarbeitung dieser Frage durchaus angebracht.

Wichtig ist bei allen Fragen zu beachten, dass es sowohl positive als auch negative Antwortmöglichkeiten geben muss, damit es zu einer qualitativen Auswertung kommen kann.

Zusammenfassend muss der Fragebogen eine Einleitungsfrage aufweisen, mithilfe dessen die Motivation des Unternehmens zu erkennen ist, ein guter Ansatz wäre eine persönliche Ansprache an den Kunden und die ehrliche und aufrichtige Feststellung über die Überraschung dass der Nutzer das Unternehmen verlässt.

Überleitungsfragen werden den Kunden von einem Gebiet zum nächsten leiten und sensible Fragen sollten erst am Ende eines Fragebogens, wenn überhaupt, gestellt werden. Bei Software as a Service Unternehmen ist die Erstellung des Fragebogens mit einer persönlichen Ansprache, aufgrund der Verfügbarkeit der unterschiedlichsten Datenbanken ein gut umzusetzendes Konzept, welches die Nahbarkeit des Unternehmens nochmals verdeutlicht und zeigt, dass der Kunde durchaus ernst genommen wird.²⁴

5.3 Zugang zum Fragebogen

Wie der Kunde den Fragebogen erhält ist sehr wichtig. Natürlich kann dieser ausgedruckt werden und an die jeweiligen Segmente verschickt werden, allerdings ist dies zum einen sehr kostenintensiv, umweltschädigend durch den Papierverbrauch, zeitlich ineffizient und sehr Benutzerunfreundlich da diese den Fragebogen auch wieder zurückschicken müssten.²⁸

Eine weitere Möglichkeit wäre die Einbindung des Fragebogens in einen Newsletter (sofern vorhanden) des Unternehmens, der für die Kunden aus dem Segment der Abwanderungen, speziell designt wurde. Jedoch werden diese Newsletter, sobald man das Unternehmen verlässt, entweder abgestellt oder als „Spam“ deklariert, wodurch die Reichweite der ausgesandten Newsletter, stark vermindert wird.

Die beste Möglichkeit zur Erlangung der Kundendaten mithilfe eines Fragebogens ist die persönliche Ansprache per E-Mail an den Kunden. Aufgrund der Erfahrung des Verfassers dieser Thesis, in zahlreichen Software-as-a-Service Unternehmen wie beispielsweise der T-Mobile AG und der BeamYourScreen GmbH, hat sich diese Vorgehensweise bewährt.

Zum einen sollte die Anrede aus der vorherigen Kommunikationshistorie übernommen werden, d.h. bei einer in der Vergangenheit stets „per-Du“ Kommunikation zwischen dem Berater und dem Kunden sollte diese Ansprache auch bei der Kontaktaufnahme zur Feedback Gewinnung beibehalten werden. Floskeln und standardisierte Mailvorlagen zur Ansprache von gekündigten Kunden sollten vermieden werden, da diese in Ihrem Leben sicher bereits einige Kündigungen hinter sich haben und somit eine Massenmail von einer persönlichen Ansprache sofort unterscheiden können. Diese persönliche Ansprache gewinnt bei dem Kunden das Interesse und die Wahrscheinlichkeit dass dieser sich die Einladung zum Fragebogen diese genau durchliest und durch einen Klick auf einen Link, direkt durchführt.

Auch hierbei ist es wichtig auf die Benutzerfreundlichkeit zu achten, indem der Fragebogen nicht als Anhang mitgeschickt wird, sondern durch einen direkten Link auf die Seite des Unternehmens verweist oder auf einen externen Dienstleister der die Unternehmensaufgabe zur Erhebung der Kundendaten durchführt.

5.4 Surveymonkey

Ein Beispiel für einen solchen Dienstleister²⁹ ist www.surveymonkey.de, der bei Geschäftskunden sogar das Firmenlogo mit einbindet, wodurch die Kunden zwar auf eine externe Seite geleitet werden, jedoch durch das jeweilige Firmenlogo abgesichert sind, dass diese Daten an die zuständigen Unternehmer gehen. Diese Umfragen können dank Surveymonkey auch direkt in Facebook eingebunden werden, welches direkt bei Unternehmen die hauptsächlich in Facebook aktiv sind, durchaus Vorteilhaft sein kann.

Aktueller Ordner: <div>-- Alle Umfragen anzeigen --</div>		<div>Ordner verwalten</div>	Titelsuche: <div></div> <div>Suchen</div>			
Umfragetitel <div>Sortieren</div>	Erstellt <div>Sortieren</div>	Geändert <div>Sortieren</div>	Entwerfen	Erfassen	Analysieren <div>Sortieren</div>	Aktionen
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Produkt? ¹	9. Mai 2014 13:43	Vor 1 Minute	<div><div></div><div>2</div></div>	<div><div></div><div>3</div></div>	<div><div></div><div>4</div></div>	9 <div>Entfernen Übertragen Löschen</div>

Abbildung 8: Surveymonkey - Eigene Umfragen verwalten³⁰

Nachdem eine Umfrage erstellt wurde, kann man mittels des Dienstleisters 1) die Umfrage erneut aufrufen und sich ein Bild davon machen, wie es für den Kunden dargestellt wird; 2) neue Fragen entwerfen und diese zu der bestehenden Frageliste hinzufügen oder bereits gestellte Frage zu editieren. Durch 3) Erfassen, wird ein Collector bestimmt, durch den die Ausgabe bzw. die Art der Herausgabe der Umfrage bestimmt wird.

Abbildung 9: Surveymonkey – Collectors³¹

Per Weblink wird die Adresse direkt in den Browser kopiert, bzw. durch das Anklicken desselbigen in der Mail die dem Kunden zugeht, wird dieser direkt auf die entsprechende Seite geleitet. Hierbei sind viele der Collectoren zwar nützlich, allerdings um herauszufinden warum ein bestimmtes Segment, in diesem Falle die gekündigten Kunden die das Unternehmen verlassen möchten, zu befragen, macht es keinen Sinn die Umfrage öffentlich in der Homepage des Unternehmens oder bei Facebook einzubetten, da dies auch mit den Kunden in Kontakt kommt, die man nicht befragen möchte.

Durch den Punkt „Analysieren“ (4) werden die gesammelten Daten ausgewertet und von Surveymonkey mit verschiedenen Diagrammen dargestellt. Dies ermöglicht eine effiziente und effektive Evaluierung der gesammelten Daten und erlaubt es dem Unternehmen schnell und flexibel auf die verschiedenen Gründe zu reagieren.

Der Verfasser dieser Thesis war sich über das Ausmaß einer Erstellung eines Fragebogens bewusst, konnte aber Aufgrund des Umfangs keine praktische Erhebung von Kundendaten durchführen. Durch die verschiedenen Literarischen Belege, ist es jedoch möglich basierend auf einer theoretischen Grundlage, die Revitalisierungspunkte auf die Abwanderungsgründe zu projizieren und eine generelle Herangehensweise, an dieses Problem zu erstellen.

6.Fazit:

Zukunftschancen für das Churn Management

„Neukundenakquisition ist zu 600% teurer als Bestandskunden zu halten“³²

SaaS Unternehmen erstellen Programme und Softwarelösungen, ohne dass eine Hardware Komponente in den jeweiligen Endcomputer eingesetzt werden muss. Der Nutzer kann die Leistungen von SaaS Unternehmen beziehen, indem er Lizenzmodelle und Laufzeitverträge abschließt, die ihn zur Benutzung berechtigen. Durch diese Methode werden die Kunden für einen festgelegten Zeitraum an das Unternehmen gebunden und sind empfänglich für Kundenbindungsbemühungen. Dank der hohen Flexibilität der Produkte von SaaS Unternehmen, erfreut sich diese Unternehmensbranche eines regen wirtschaftlichen Wachstums. Dieser wird auf einen Gesamtumsatz von \$ 40 Milliarden im Jahr 2014 im internationalen Markt geschätzt.

Doch die positiven wirtschaftlichen Auswirkungen auf dem SaaS Markt sind auch ein Grund für die Schattenseite der Branche. Durch das rapide Wachstum entstand eine Konkurrenzlawine, die über den Markt hereinbrach. Die Folgen sind ein dynamischer Preiskampf und ein sehr hoher Wettbewerbsdruck, welches sich in einer Steigerung der Kundenfluktuation äußert. Um diese Rate der Kundenabwanderung zu senken, bedienen sich manche Unternehmen des Churn Managements.

Der Prozess des Churn Managements umfasst verschiedenen Werkzeuge um die Kundenbindungen analysieren und beeinflussen zu können. Der Begriff „Churn“ ist ein Kunstwort aus den beiden Elementen „Change“ und „Turn“. Das Management beinhaltet bereits abgewanderte Kunden, jene die eine Kündigung bereits ausgesprochen haben, sowie jene Kunden die durch eine „innere Kündigung“ sich emotional und kognitiv mit einer Beendigung der Geschäftstätigkeit abgefunden haben. Mithilfe der Churn Rate wird im Vorfeld eine aktuelle Kundenfluktuationsrate errechnet. Optimal ist in SaaS Unternehmen eine effektive Churn Rate von unter 1% anzustreben bis hin zu einer negativen Churn Rate. Die Interpretation der Churn Rate zeigt auf, wie viele Kunden in einem festgesetzten Zeitraum das Unternehmen verlassen, gegenüber dem gesamten Kundenstamm in diesem Zeitfenster. Durch die Senkung der Kundenfluktuationsrate entwickelt sich ein höherer Umsatz, da Kunden die als verloren geglaubt waren, bei dem

Unternehmen bleiben und somit weniger Aufwand in das Rückgewinnungsmanagement fließen muss.

Um die Ursachen der Kundenabwanderung herauszufinden, wird mittels eines Fragebogens eine Abwanderungsanalyse durchgeführt. Diese wird über einem in der Vergangenheit bestehenden Zeitraum erstellt, und die für die Erhebung wertvollen Kunden werden in verschiedene Segmente eingeteilt. Diese Segmente sind abhängig von den Kündigungsgründen / Abwanderungsgründen, die durch die Auswertung des Fragebogens herauskristallisiert werden können.

Sind die Abwanderungsgründe definiert, ist es dem Unternehmen möglich, abhängig von der Art der Kundensegmentierung, eine Prognose für den momentanen Kundenstamm zu erstellen. Hierbei werden im gleichen Zuge, Revitalisierungsmaßnahmen ergriffen um die potentiell gefährdeten Kunden, welche sich im bereits im Churn Lebenszyklus befinden, anzusprechen und deren Kundenbindung aufzufrischen.

Das Churn Management ist somit ein Werkzeug um auf Änderungen im Kundenverhalten reagieren zu können, die Kundenabwanderung in den Griff zu bekommen und die Kundenfluktuationsrate zu senken. Viele Unternehmen in Deutschland sind gerade im Mobilfunkbereich weniger an der Haltung der Bestandskunden interessiert, da sich hierbei die Neukundenakquisition in den Vordergrund gestellt hat. Dies wird gerade bei Aktionsangeboten seitens der Mobilfunkanbieter für Neukunden deutlich, die vergünstigte Mobiltelefone erhalten, wohingegen die Bestandskunden von solch attraktiven Angeboten ausgeschlossen werden.

Doch den Experten und dem bisherigen Verlauf der Unternehmensbranche im Bereich SaaS Unternehmen, ist es immer wichtiger geworden, aktiv Churn Management zu betreiben. Wie es in der Thesis herausgefunden wurde, betreibt die Deutsche Telekom AG seit 2008 aktiv Churn Management, indem es den Bestandskunden durch Kulanzgutschriften und einem kostenlosen Kundenservice, Ihre Beschwerden in positive Erfahrungen verwandelt. Dadurch hat sich eine Churn Rate im 1. Quartal 2014 von 1,3% im Bereich Mobilfunk der Deutschen Telekom entwickelt (s. Punkt 3.1).

Der Bereich Churn Management wird, auch in Zukunft, einen regen Wachstum erfahren, da die Zeiten der Tante Emma Läden vorbei sind. Früher war es einem kleinen Unternehmen möglich eine persönliche Bindung zu seinen Kunden zu halten, doch mit der Globalisierung und dem regen Wirtschaftswachstum haben die Unternehmen mehrere Hunderttausend bis Millionen von Kunden. Eine Kundenabwanderung wird immer passieren, wenn sich die Management Ebene nicht aktiv um die Erhaltung der Zufriedenheit kümmert. Die wegfallenden Kunden wirken sich negativ auf die Umsatzzahlen und das Image des Unternehmens aus, da die Gründe für den Wegfall, ohne ein etabliertes Churn Management nicht klar definiert sind. Sodass Unternehmensinterne Gründe für einen rapiden Kundenverlust erst viel zu spät erkannt werden würde.

Spezialisten im Bereich Churn Management sind gefragte Fachkräfte im Bereich der Unternehmensberatung und eine große Community von Experten behandelt die effektivsten Methoden zur Durchführung eines effizienten Churn Managements in Netzwerken und Foren des Internets.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Wichtigkeit des Churn Managements mit dem hohen Konkurrenzdruck und dem dynamischen Wettbewerb einhergeht und eine zukünftige Entwicklung in Unternehmen unabdingbar ist, wenn diese sich am Markt etablieren möchten.

Der Verfasser dieser Thesis bedankt sich für Ihr Interesse an seiner Ausarbeitung und hofft dass der Inhalt der Thesis Sie dazu verleitet, die Wichtigkeit des Churn Managements zu verbreiten.

Literaturverzeichnis

- Ganesh, J. / Arnold, M.J. / Reynolds, K.E.,: Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers, in: Journal of Marketing (2000), Vol 64 (3), S. 65-87
- Homburg, C. / Giering, A., Personal Characteristics as Moderators of the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty – An empirical Analysis, in: Psychology & Marketing (2001), Vol. 18 (1), S. 43-66.
- Homburg, C. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, in : Marketing ZFP (2004), Vol. 26 (1)
- Kramm, F., Vermeidung von Kundenabwanderung mittels Kundenkartenprogramm – am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels, 1. Auflage, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2009, S. 341 ff.
- Mann, A., Kundenrückgewinnung und Dialogmarketing, 1. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 165 ff.
- Meyer, M., Vorbereitung eines Churn – Warnsystems bei einer Direktbank – Churn Definitionen, -Hypothesen und –Analysen, Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009, S. 239 ff.
- Michalski, S., Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse. Eine theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel von Banken, 1. Auflage, Wiesbaden 2002.
- Peter, S.I., Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Gabler Verlag, Wiesbaden (1999).
- Rauchut, A.T., Churn Management bei der Deutschen Telekom – Kundenlektionen für den Turnaround, 1. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 273, Nr. 3
- Reichheld, F. F., Learning from Customer Defections, in: Harvard Business Review, Vol. 74, No.2, 1996, S.56-69

- Reichheld, F.F./Sasser, W.R. Zero Defections, Quality comes to Services in : Harvard Business Review, Vol. 68, 05/1990, S.105-111
- Rutsatz, U., Kundenrückgewinnung durch Direktmarketing, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH (2004)
- Schöler, A., Rückgewinnungsmanagement in: Hippner, H. / Wildner, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S.605-631.
- Seidl, F. Customer Recovery Management und Controlling – Erfolgsmodellierung im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung, 2009, S. 22
- Stauss, B./ Seidel, W., Preiskündiger und Qualitätskündiger: Zur Segmentierung verlorener Kunden, 1. Auflage, Wiesbaden 2009
- Stauss, B./Friege, C., Kundenwertorientiertes Rückgewinnungsmanagement, in: Günther, B. / Hel, S. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 509-530.

Elektronische Quellen

¹: SaaS Churn Rate: What's Acceptable?:

http://sixteenventures.com/saas-churn-rate_ (17.06.2014)

²: CRM Software & Online CRM System:

www.salesforce.com (02.06.2014)

³: Was ist SaaS? | Profitbricks:

<http://www.profitbricks.de/cloud-lexikon/saas> (05.06.2014)

⁴: Mikogo: Online Meetings, Web Konferenzen und Desktop Sharing:

www.mikogo.com (11.06.2014)

⁵: **Gartner: SaaS Growth shows no sign of slowing:**

<http://www.itbusinessedge.com/cm/blogs/all/gartner-saas-growth-shows-no-signs-of-slowing/?cs=48600>

(17.06.2014)

⁶: **IDC – Analyze the future:**

www.idc.com (01.06.2014)

⁷: Abbildung 1:

Statista | IT Branche – Unternehmensanzahl in Deutschland:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/189870/umfrage/anzahl-der-unternehmen-in-der-it-branche-in-deutschland/>

(15.06.2014)

⁸: **Negative Mund-zu-Mund-Propaganda| Suite 101:**

http://suite101.de/article/negative-mund-zu-mund-propaganda-a52499#.U6bW7PI_sIA

(18.06.2014)

⁹: **Churn Definitionen – Churn Management Infos:**

<http://www.churn.eu/churn-definitionen> (17.06.2014)

¹⁰: **What is Churn Rate? Definition, Examples and Tools:**

<http://www.churn-rate.com> (17.06.2014)

¹¹: Abbildung 2:

Churn Rate – Churn Management Infos:

<http://www.churn.eu/churn-rate/> (17.06.2014)

¹²: Abbildung 3:

Statista | Anzahl der Mobilfunk Anschlüsse in Deutschland nach Netzbetreiber

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/183182/umfrage/anzahl-der-mobilfunkanschluesse-in-deutschland-nach-netzbetreiber/> (17.06.2014)

¹³: Abbildung 4:

Statista | Monatliche Churn Rate der deutschen Telekom im Mobilfunk in

Deutschland:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/237715/umfrage/monatliche-churn-rate-der-deutschen-telekom-im-mobilfunk-in-deutschland/> (17.06.2014)

¹⁴: Wissensportal für Marketing & Trendinformationen – Churn Management:

<http://www.marketing-trendinformationen.de/marketing/churn-management-beachten-sie-diese-6-arbeitsschritte-und-sie-gewinnen-passive-und-ehemalige-kunden-garantiert-zurueck-2855.html> (19.06.2014)

¹⁵: Wirtschaftswoche | Exklusiv-Studie: Telekom will mit Weltklasse-Service überzeugen:

<http://www.wiwo.de/unternehmen/exklusiv-studie-telekom-will-mit-weltklasse-service-ueberzeugen/5342066.html> (15.06.2014)

¹⁶: Abbildung 5:**Why Churn is so critical to success in SaaS:**

<http://www.forentrepreneurs.com/why-churn-is-critical-in-saas/> (13.06.2014)

¹⁷: Churn Lebenszyklus – Churn Management Infos:

<http://www.churn.eu/churn-lebenszyklus> (15.06.2014)

¹⁸: Abbildung 7: Variety Seeking – Churn Management Infos:

<http://www.churn.eu/variety-seeking> (17.06.2014)

¹⁹: SAP | Analyse der Kundenabgänge – Handelsindustrien – SAP Library:

http://help.sap.com/saphelp_nw70ehp1/helpdata/de/9f/ae5517a5effb43a5ebd1d6613cc1ee/content.htm?frame-set=/de/2f/af6a3b93a5ad16e10000000a114084/frameset.htm&fullscreen=true
(23.06.2014)

²⁰: Anwälte im Internet:

<http://www.justicia.de/urteile/urteil50.htm> (12.06.2014)

²¹: **Echte Fan-Wochen: Tablet gratis erhalten | Telekom:**

https://www.t-mobile.de/echte-fanwochen/0,,28519-_,00.html?WT.srch=1&wt_mc=sb_p_1035517_38449980154 (17.06.2014)

²²: **Variety Seeking – Churn Management Infos:**

<http://www.churn.eu/variety-seeking> (17.06.2014)

²³: **4.2 Webbasierter Fragebogen contra herkömmliche Befragung:**

<http://www.fragebogen.de/vorteile-online-befragung.htm> (14.06.2014)

²⁴: **Fragebogen erstellen – Anleitung, Tipps, Tricks, Tools – Umfrage erstellen:**

www.fragebogen-erstellen.com (18.06.2014)

²⁵: **Verhaltensfragen – Assessment Center Academy:**

<http://www.assessmentcenteracademy.de/interview-2/verhaltensfragen> (19.06.2014)

²⁶: **Hilfestellung zur Gestaltung eines Fragebogens:**

<http://www.lis.bremen.de/sixcms/media.php/13/Skript%20Fragebogenerstellung.pdf>
(20.06.2014)

²⁷: **2ask | Fragebogenkonzeption:**

<http://www.2ask.de/Fragebogenkonzeption--400d.html> (21.06.2014)

²⁸: **2ask | Marketing für eine Kundenbefragung:**

<http://www.2ask.de/Marketing-fuer-eine-Kundenbefragung--422d.html> (22.06.2014)

²⁹: **SurveyMonkey | Kostenloses Softwaretool für Fragebogen & Onlineumfragen:**

www.surveymonkey.com (21.06.2014)

³⁰: **Abbildung 8: SurveyMonkey | Eigene Umfragen verwalten:**

https://de.surveymonkey.com/MySurveys.aspx?ut_source=header (17.06.2014)

³¹: Abbildung 9: **SurveyMonkey | Collectors:**

[https://de.surveymonkey.com/collect/](https://de.surveymonkey.com/collect/list?sm=Cf1hBObGFgxmGHR92TBTM7mlrwnCoOsqEL37ld%2bPWJo%3d)

[list?sm=Cf1hBObGFgxmGHR92TBTM7mlrwnCoOsqEL37ld%2bPWJo%3d](https://de.surveymonkey.com/collect/list?sm=Cf1hBObGFgxmGHR92TBTM7mlrwnCoOsqEL37ld%2bPWJo%3d)

(15.06.2014)

³²: **4tree | Turning Data into profit:**

<http://www.4tree.de/churnprediction.php> (22.06.2014)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname